

# Mundo empresarial mexicano

## 13 casos de marketing y administración

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

**José Manuel Piña Gutiérrez**

*Rector*

# Mundo empresarial mexicano

## 13 casos de marketing y administración

**Manuela Camacho Gómez**



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Mundo empresarial mexicano: 13 casos de marketing y administración / Manuela Camacho Gómez. —1ª. ed. — Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2013

227 p.: Il. —(Colección: Manuel A. Pérez Solís. Administración contabilidad y mercadotecnia)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN: 978-607-606-137-4

1. Negocios / 2. Negocios-administración

I. TITULO II. AUTORES III. SERIE

L.C. HF5351 I5 1990

Primera edición, 2013

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: 978-607-606-137-4

Apoyo editorial:	Francisco Morales Hoil
Diseño y formación:	Ricardo Cámara Córdova
Diseño de portada:	Carlos Manuel Rosique Díaz
Corrección de estilo:	Daniel Rojo Solís

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

# Índice

Prefacio 21

## Casos de marketing en empresas agroindustriales

### Capítulo 1

<b>Casa Mozarelo: suave aroma de Jamaica</b>	29
<i>Manuela Camacho Gómez * Raciél Marroquín Zavala</i>	
Resumen	29
Antecedentes	29
Ventaja competitiva	30
Los vinos de flor de Jamaica	30
Organigrama	31
La calidad de los productos	32
Línea de productos	33
Línea Vinos y licores	33
Línea Cremas de licor	34
Línea Gourmet	36
Producción	36
Precio	37
Ventas	37
Ventas en línea	38
Distribución	39
Comportamiento del consumidor de vinos	40
Competencia	41
Imagen corporativa	42
Retos actuales	42
Preguntas detonantes	43
Referencias	44
Anexo 1. Propiedades de la flor de Jamaica	45

<b>Capítulo 2</b>	
<b>GUI-FAL: desafío del marketing en un mercado altamente competido</b>	
<i>Manuela Camacho Gómez * Leisy Balencia Lázaro</i>	47
Resumen	47
Antecedentes	48
Actitud empresarial	48
La planeación	49
La gente	50
Ventaja competitiva	51
Los productos	51
La distribución	54
Proceso de producción	55
Segmento	56
Competidores	56
Retos actuales	57
Preguntas detonantes	57
Referencias	58

<b>Capítulo 3</b>	
<b>Plátano dulce Charricos: ¿efectividad publicitaria o investigación de mercados?</b>	
<i>Manuela Camacho Gómez * Carlos Alberto Paz Gómez * Gerardo Cabrera Parés</i>	59
Resumen	59
Antecedentes	60
Planteamiento del problema	61
Descripción del caso	62
Identidad corporativa	62
Marketing	62
Estilo y diseño en envase, empaque y marca	62
Línea de productos	63
Canales de distribución	64
Publicidad	65
Participación en ferias	66
El lanzamiento del producto	13 66
Estrategias de marketing para el plátano dulce	67
Competidores	68

Segmento de mercado de plátanos dulces	68
Investigación de mercados	68
Retos actuales	69
Preguntas detonantes	70
Referencias	71
Anexo 1. Portal de la empresa Charricos y publicidad en la web	72
Anexo 2. Cálculo del tamaño de la muestra	73
Anexo 3. Hallazgos de la investigación de mercados para Charricos	74

#### **Capítulo 4**

#### **RAGAPI A en P, el reto del posicionamiento de marca** 79

*Manuela Camacho Gómez*

Resumen	79
Evolución histórica de la empresa	79
Problema, situación o desafío	80
Desarrollo del caso	80
Su gente	80
Planeación de la producción	80
Mercadotecnia	81
Publicidad	83
Distribución	83
Ventas	84
Competencia	85
Retos actuales	85
Preguntas detonantes	85
Referencias	86

#### **Capítulo 5**

#### **Expandirse o desaparecer: el dilema de Bebidas Orgánicas, S. A. de C. V.** 87

*Ruth Noemí Ojeda López \* Olivia Jiménez Díez \**

*Lizeth Ileana Canto Hernández*

Resumen	87
Antecedentes	87
Planteamiento del problema	88
Descripción del caso	89
Medio ambiente externo	89
Medio ambiente interno actual	90

Proveedores	90
Producción	90
Mix de producto	91
Análisis de precios de la competencia	91
Ventas	92
Retos actuales	92
Preguntas detonantes	93
Referencias	95

## Capítulo 6

<b>Planeación estratégica de El Naranjito Dulce</b>	97
<i>Antonio Emmanuel Pérez Brito * Martha Isabel Bojórquez Zapata *</i>	
<i>Teresita de Jesús Sabido Domínguez</i>	
Resumen	97
Antecedentes	97
Planteamiento del problema	98
Descripción del caso	98
Retos actuales	101
Preguntas detonantes	101
Referencias	102
Anexo 1. Estado de resultados 2001-2005	103
Anexo 2. Problemática en las áreas funcionales	104
Anexo 3. Análisis de estados financieros al 2006 (Razones simples)	106

## Casos de administración estratégica en empresas de servicio

### Capítulo 7

<b>Restaurante Rodizio: ¡la expansión!</b>	109
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
Resumen	109
Los orígenes	110
Ventaja competitiva	110
Brasileños en Rodizio	111
Identidad corporativa	112
Objetivos generales	112
Objetivos específicos	112
Competencia	112

La expansión	113
Las franquicias Rodizio	114
El marketing de franquicias	115
Distribución	117
Retos actuales	117
Preguntas detonantes	118
Referencias	119
Anexo 1. Presupuesto promoción franquicias	120
Anexo 2. Aspectos legales	121

## Capítulo 8

<b>Planeación y mercadeo, factores clave de una administración estratégica. El caso de Súper Campeche, S. A. de C.V.</b>	123
<i>Román Alberto Quijano García * Norma Aguilar Morales * Deneb Elí Magaña Medina</i>	
Resumen	123
Antecedentes	123
Definición del problema	126
Desarrollo del caso	127
El marketing	127
Sistemas de información	127
Factor humano	127
Fortalezas y debilidades	128
Retos actuales	129
Preguntas detonantes	129
Referencias	130

## Capítulo 9

<b>Gold's Spinning</b>	131
<i>María del Carmen Navarrete Torres * Cecilia García Muñoz Aparicio</i>	
Resumen	131
Antecedentes	131
Marketing deportivo	133
Planteamiento del problema	134
Desarrollo del caso	134
Competidores	138
Retos actuales	138
Preguntas de reflexión	138

	Referencias	139
	Anexo 1. Revisión de la literatura	140
	Anexo 2. Gimnasios	145
	Anexo 3. Aparatos	148
	Anexo 4. Hoja de control de los clientes	150
Anexo 5. Recomendaciones de expertos antes de practicar spinning		151
	Anexo 6. Competencia	152

## Capítulo 10

	<b>Club de Negocios de Petróleo y Gas</b>	153
	<i>Manuela Camacho Gómez * Eneida Góngora Sánchez</i>	
	Resumen	153
	Tabasco	154
	Boom petrolero	154
	Fundación Tabasco	155
	Industria petrolera en Tabasco	156
	Clúster de Petróleo y Gas	157
	Identidad corporativa del Clúster de Petróleo y Gas	159
	El modelo de clusterización	159
	Club de negocios del petróleo y gas	160
	Retos actuales	160
	Preguntas detonantes	161
	Referencias	162
Anexo 1. Consejo directivo de la Fundación Tabasco en 2005		163
	Anexo 2. Iniciativas del Clúster de Petróleo y Gas	167

## Casos de marketing internacional en empresas e instituciones

### Capítulo 11

	<b>Café Puntal: camino hacia la internacionalización</b>	171
	<i>Rossana Rodríguez López * Anel Flores Novelo *</i>	
	<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
	Resumen	171
	Los inicios	171
	El café orgánico	173
	Clientes	173
	La internacionalización	173

Los asesores internacionales	174
Fortalezas y debilidades	175
Mercado real	176
Competencia local	177
Análisis del mercado internacional	177
Análisis sectorial del café en México	179
Volumen de producción	180
Selección del mercado meta	181
Retos actuales	181
Preguntas detonantes	181
Referencias	183
Anexo 1. Exportaciones mexicanas de café	184

## Capítulo 12

<b>Joyas de exportación GOLDENY</b>	191
<i>Manuela Camacho Gómez * Glenn Wolfgang Canto Esquivel</i>	
Resumen	191
Arquitectura del comercio exterior	192
Industria maquiladora en Yucatán	192
Exportaciones e importaciones de las empresas maquiladoras de exportación de joyería de Yucatán	193
Normas de comercialización de alhajas	193
Situación del sector joyero en el estado de Yucatán	194
Competencia	195
Los inicios de la empresa	196
Ventaja comparativa	196
El comercio de los productos GOLDENY	197
Asociación de joyeros estadounidenses	198
Proveedores	199
Producción de joyas	199
La atracción de inversiones	199
Seguridad de los productos	199
Rotación de personal en sector joyero	200
Capacitación	200
Desfase en los sistemas de información	200
Retos actuales	202
Preguntas detonantes	202
Referencias	204

Anexo 1. Exportaciones e importaciones de joyería por vías de comunicación	205
Anexo 2. Layout de la empresa GOLDENY	208

### Capítulo 13

<b>Salamanca, España: ¡Reto internacional universitario!</b>	211
<i>Manuela Camacho Gómez * Olga Beatriz Sánchez Rosado *</i>	
<i>Candelaria Guzmán Fernández</i>	
Resumen	211
Internacionalización de las universidades	212
Los pioneros	212
De instituto literario a universidad autónoma: la historia	213
¿Por qué Europa?	214
El reto de los mercados europeos	215
Salamanca	215
La calle Zamora	216
Instituto Cultural Mexicano	216
La administración del ICM	218
Los profesores	219
Marketing universitario internacional	219
El marketing de la UAEH en España	221
Producto A. Máster en historia de México	221
Producto B. Educación continua	222
Retos actuales	224
Preguntas detonantes	225
Referencias	226
Anexo 1. Perfil de ingreso	227
Anexo 2. Programación académica. UAEH Salamanca (2005)	229
Anexo 3. Entrevistas realizadas por diversos diarios españoles por el inicio de actividades, septiembre-noviembre del 2002 a principios del 2003	230

# Índice de figuras

## Capítulo 1. Casa Mozarellero: suave aroma de Jamaica

Figura 1. Vino de flor de Jamaica	31
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=120">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=120</a>	
Figura 2. Licor de flor de Jamaica	31
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=120">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=120</a>	
Figura 3. Imagen Portal Casa Mozarellero	32
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 4. Vino blanco de frutas tropicales	33
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 5. Sur crema de chocolate	34
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 6. Mermelada de Jamaica	35
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 7. Vino blanco de frutas tropicales	35
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 8. Rompope	36
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 9. Portal de Casa Mozarellero	38
Fuente: <a href="http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62">http://www.casamozarellero.com.mx/?p=62</a>	
Figura 10. Esquema de comercialización de vinos de producción mexicana	39
Fuente: ICEX (2012 pag. 30)	
Figura 11. Flor de Jamaica	45
Fuente: <a href="http://www.visionmedica.com.co/component/content/article/19-novedades/58-beneficios-la-flor-de-jamaica.html">http://www.visionmedica.com.co/component/content/article/19-novedades/58-beneficios-la-flor-de-jamaica.html</a>	

## Capítulo 2. GUI-FAL: desafío del marketing en un mercado altamente competido

Figura 1. Productos GUI-FAL	51
Fuente: Leisy Balencia Lázaro	

Figura 2. Horchata GUI-FAL	52
Fuente: Leisy Balencia Lázaro	
Figura 3. Avena con cacao GUIFALITO	53
Fuente: Leisy Balencia Lázaro	
Figura 4. Diagrama de flujo de grasa y cocoa	55
Fuente: <a href="http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/chocolates.pdf">http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/chocolates.pdf</a>	

### **Capítulo 3. Plátano dulce Charricos: ¿efectividad publicitaria o investigación de mercados?**

Figura 1. Línea de productos Charricos	63
Fuente: Portal Charricos	
Figura 2. Canal de distribución local Industrias Charritos S. A. de C.V.	64
Fuente: Jiménez y De los Santos (2010) con datos de la empresa	
Figura 3. Cartel alusivo al Día del Padre	65
Fuente: Industrias Charritos	
Figura 4. Hojuelas de plátano dulce	66
Fuente: Portal de Charricos	
Figura 5. Empaque de polipropileno metalizado del plátano dulce	67
Fuente: Jiménez y De los Santos (2010) con datos de la empresa	
Figura 6. Sun Chips Platanitos Dulces	68
Fuente: <a href="http://jajahuates.com/marcas_sunchips_platanitos.php">http://jajahuates.com/marcas_sunchips_platanitos.php</a>	
Figura 7. Portal de Charricos	72
Fuente: <a href="http://www.charricos.com.mx">www.charricos.com.mx</a>	
Figura 8. Publicidad en la web	72
Fuente: <a href="http://www.charricos.com.mx">www.charricos.com.mx</a>	

### **Capítulo 4. RAGAPI A en P, el reto del posicionamiento de marca**

Figura 1. Organigrama de RAGAPI A en P	81
Fuente: Elaboración de la autora con datos de la empresa	
Figura 2. Guiso de horneado ranchero	82
Fuente: <a href="http://tabascomarket.com">http://tabascomarket.com</a>	
Figura 3. Volantes diseñados y patrocinados por el Gobierno de Tabasco	83
Fuente: <a href="http://tabascomarket.com">http://tabascomarket.com</a>	
Figura 4. Módulo de exposición de productos RAGAPI	84
Fuente: <a href="http://tabascomarket.com">http://tabascomarket.com</a>	

## **Capítulo 5. Expandirse o desaparecer: el dilema de Bebidas Orgánicas, S. A. de C.V**

- Figura 1. Imágenes de productos de la competencia 91  
Fuente: Elaboración propia con base en la página de Internet propia de cada marca en México

## **Capítulo 6. Planeación estratégica de El Naranjito Dulce**

- Figura 1. Organigrama de El Naranjito Dulce en 2006 99  
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa
- Figura 2. Departamento de finanzas 100  
Fuente: Autores del artículo
- Figura 3. Departamento de producción 100  
Fuente: Autores del artículo

## **Capítulo 7. Restaurante Rodizio: ¡la expansión!**

- Figura 1. Barra de ensaladas en Rodizio 111  
Fuente: García (2007)
- Figura 2. Identidad corporativa de Rodizio 113  
Fuente: Elaboración de la autora con datos de la empresa
- Figura 3. Grupo Rodizio 114  
Fuente: Grupo Rodizio
- Figura 4. Branding y publicidad Rodizio 116  
Fuente: Grupo Rodizio
- Figura 5. La fachada del restaurante Rodizio 116  
Fuente: Guía Turística de Tabasco

## **Capítulo 8. Planeación y mercadeo, factores clave de una administración estratégica. El caso de Súper Campeche, S. A. de C.V.**

- Figura 1. Fachada de la empresa Súper Campeche 125  
Fuente: Autores del artículo
- Figura 2. Problemas enfrentados por la empresa 128  
Fuente: Autores del artículo

## **Capítulo 9. Gold's Spinning**

- Figura 1. Bicicleta spinning 136  
Fuente: <http://www.solostocks.com/venta-productos/otros-deportes-entretenimiento/bicicleta-spinning-spinner-pro-6162256>

Figura 2. Logotipo de la empresa Gold's Spinning	136
Fuente: Gold's Spinning	
Figura 3. Publicidad en volantes	137
Fuente: Gold's Spinning	

### **Capítulo 10. Club de negocios de petróleo y gas**

Figura 1. Distribución de la demanda de productos de PEP por entidad federativa 2000	156
Fuente: ITESM (2001, pág. 23)	
Figura 2. Diagrama conceptual del clúster	159
Fuente: ITESM (2001, pág. 15)	
Figura 3. Promoción del clúster de la industria del petróleo y gas	159
Fuente: Fundación Tabasco, A. C.	
Figura 4. Modelo de clúster petrolero	160
Fuente: Fundación Tabasco, A. C. Presentación del clúster, 2005	

### **Capítulo 11. Café Puntal: camino hacia la internacionalización**

Figura 1. Principales países productores de café	178
Fuente: World Trade Atlas 1997	
Figura 2. Áreas geográficas de México con cultivo de café.	179
Fuente: Consejo Mexicano del Café, A. C.	
Figura 3. Generación de divisas por exportación de 1989 a 1999	185
Fuente: World Trade Atlas 1997	
Figura 4. Principales mercados de exportación 1994	185
Fuente: World Trade Atlas 1997	
Figura 5. Importaciones de café de México 1993-1998	187
Fuente: World Trade Atlas 1997	
Figura 6. Precios internacionales del café	188
Fuente: Consejo Mexicano del Café, A. C.	
Figura 7. Precios internacionales del café 2	190
Fuente: Consejo Mexicano del Café, A. C.	

### **Capítulo 12. Joyas de exportación GOLDENY**

Figura 1. Proceso de producción en GOLDENY	197
Fuente: Glen Canto Esquivel	
Figura 2. Ubicación geográfica de Mérida, Yucatán	197
Fuente: Mapas de México	

Figura 3. Organigrama de GOLDENY	201
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa	

### **Capítulo 13. ¡Salamanca, España: reto internacional universitario!**

Figura 1. UAEH en 1875.	213
-------------------------	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figura 2. Calle Zamora en Salamanca, España	216
---	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figuras 3. Collage de la sede de la UAEH en Salamanca	216
---	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figura 4. Coordinador de la UAEH en Salamanca	218
---	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figura 5. Concierto de Héctor Titín Molina	222
--	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figura 6. Pósters informativos sobre los eventos que se realizaban en el ICM. Cartel promocional de Educación Continua	223
--	-----

Fuente: uach.edu.mx

Figura 7. Carteles diseñados para difundir conferencia	224
--	-----

Fuente: uach.edu.mx



# Agradecimientos

Los casos que se incluyen en esta obra son resultado de investigaciones realizadas en los años 2011-2012, en el marco del proyecto denominado “El método de casos en Tabasco: un enfoque didáctico empresarial”; cuatro de ellos son producto de los cursos-talleres sobre escritura de casos impartidos por los integrantes del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI) a profesores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) y de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY).

Los autores agradecen el financiamiento recibido de la DACEA-UJAT para la publicación de este texto como parte de las metas de investigación alcanzadas a través del compendio de casos para la enseñanza que aquí se presentan. Apreciamos a las autoridades universitarias de la UJAT y de la UADY por el apoyo y el impulso de las investigaciones cualitativas con productos didácticos.

Valoramos mucho la disposición de los señores empresarios de Tabasco, Yucatán y Campeche por su confianza en nuestro trabajo y porque habernos compartido sus experiencias empresariales, las cuales dieron origen a los presentes casos. Confiamos que éstos sean apropiados para coadyuvar a la formación de estudiantes de pregrado y posgrado, así como en la actualización de ejecutivos.

Agradecemos la participación de los empresarios Lic. Gerardo Cabrera Parés, gerente general de Industrias Charricos, S. A. de C. V.; Dr. Raciél Marroquín Zavala, director de Casa Mozarello, S. A., y M. A. María del Carmen Navarrete Torres, propietaria de Gold's Spinning, por la escritura de los casos de sus respectivas organizaciones. Con estas acciones el CAEENI deja de manifiesto la vinculación universidad-empresa a través del método de caso.

Deseamos que nuestro trabajo sea de uso cotidiano por los profesores de Administración y Mercadotecnia y de las otras áreas del conocimiento que los consideren apropiados para sus metas didácticas-académicas.

Los autores

# Prefacio

Los estudios de caso juegan un papel preponderante como herramienta didáctica: son el vehículo apropiado en la enseñanza para el desarrollo y fortalecimiento de competencias directivas en las ciencias administrativas. Los casos requieren de tres momentos –**elección, trabajo en aula y escritura**– para lograr resultados óptimos con los usuarios de los mismos, ya sean estudiantes de pregrado y posgrado, o ejecutivos que se actualizan y tienen en los casos una posibilidad para asumir roles que conducen a la identificación de problemas o áreas de oportunidad, trabajando en equipo, aprendiendo a escuchar, y argumentando alternativas de solución y tomando decisiones en beneficio de la empresa objeto del caso.

Los casos que se presentan en esta obra se han desarrollado extensivamente bajo la metodología de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA). Por su enfoque se clasifican como casos descriptivos, analíticos-evaluativos y predictivos, y por su estructura, se trata de casos ilustrativos del quehacer empresarial en Tabasco, Yucatán y Campeche, México.

Los **trece casos** se agrupan en: marketing agroindustrial, marketing de servicios, **administración estratégica** y marketing internacional de negocios e instituciones. Los autores describen de manera amena y didáctica situaciones empresariales que desafían a estudiantes y usuarios a realizar un análisis minucioso de cada área funcional de las organizaciones, su identidad corporativa, sus productos, sus directivos y su forma de hacer marketing. Además del análisis propuesto, estas historias conducirán al lector a la toma de decisiones, a un árbol de alternativas, a trabajar en equipo, a vivir como si fuese él mismo quien enfrenta los retos, quien siente suya la empresa.

## Casos de marketing en empresas agroindustriales

**Casa Mozarello** aborda la situación de una empresa tabasqueña productora y comercializadora de tres líneas de productos, Vinos y licores, Cremas y Gourmet,

que se elaboraban con la flor de Jamaica, el café y el cacao. Todos sus productos eran considerados de exquisito sabor y de altos beneficios para la salud, además de distinguirse por su alto valor artesanal y tradicional. El crecimiento de la empresa y la aceptación de sus productos en el mercado local y nacional habían sido satisfactorios, sin embargo, el nivel de ventas no era el óptimo aún. Era el reto del director incrementar los volúmenes de venta, pero desconocía las estrategias a seguir.

**Productos GUI-FAL** trata del caso de un corporativo dedicado a comercializar avena en polvo, combinada con cacao, canela y fresa. Con más de 55 años en el mercado, en marzo del 2011 la empresa se enfrentaba a una diversidad de desafíos, entre los que se encontraban la creciente competencia de empresas locales, nacionales e internacionales, las cuales habían posicionado sus marcas apoyándose en publicidad efectiva, mientras GUI-FAL no llevaba a cabo ninguna actividad de marketing debido a la escasez de recursos de la empresa para implementar un plan promocional que afianzara su marca en el mercado.

El lanzamiento de los **plátanos dulces** bajo la marca **Charricos** en el año 2010 era parte de las metas para expandir la línea de productos de la empresa. En julio de ese año el director general de la empresa declaraba a los medios sobre el lanzamiento de un nuevo producto; si bien la marca estaba altamente posicionada en la entidad y en la región, y los procesos de producción se caracterizaban por su alta calidad, la campaña publicitaria no había sido suficiente para convencer a los consumidores para que probaran y adquirieran los nuevos productos, tal como la empresa había supuesto que sucedería.

**RAGAPI** es una empresa dedicada a la venta y la elaboración de guisos y concentrados, al estilo de la alta cocina mexicana, francesa e italiana. El uso de estos productos facilitaba la preparación de alimentos para las familias tabasqueñas de una manera práctica, rápida y con sabores tradicionales.<sup>1</sup> Esta empresa contaba con siete años de participación en el mercado y se ubicaba en Villahermosa, capital del estado de Tabasco, México. Aunque su directora tenía muy claro el concepto y desarrollo de su negocio, aún no realizaba acciones de marketing para posicionar su marca que le permitieran que sus consumidores potenciales la pudieran identificar.

En el caso de **Bebidas Orgánicas** se aborda la situación de una empresa que tenía como proyecto expandir las ventas de su bebida natural hecha a base de té (*camelia sinensis*) en combinación con cítricos de la región y listo para beber. Para uno de

---

<sup>1</sup> <http://tabascomarket.com>

sus directivos esta expansión suponía un mayor volumen de ventas, sin embargo desconocía cómo lograr una cartera de nuevos clientes. En el año 2007 se realizaron pruebas de sabor, caducidad y envasado, apoyados por los servicios de la Facultad de Ingeniería Química de la UADY. Como resultado de ello se generó una marca e imagen específicas para el producto.

La planta procesadora de jugos **El Naranja Dulce**, una empresa paraestatal no lucrativa, ubicada en Mérida, Yucatán, se dedicaba a la producción y comercialización de jugos de fruta en bote y en bolsa. Tenía cuarenta años de fundada y se encontraba consolidada a nivel local. Sin embargo, en el 2010 enfrentaba una disminución de los ingresos por ventas, lo cual repercutía directamente en la capacidad de pagos a proveedores, entre otras dificultades. El Gobierno estatal había dejado de proveer el apoyo financiero a esta entidad, por lo tanto la empresa se enfrentaba al reto de poder subsistir por sí misma. Día a día la situación financiera empeoraba y se vislumbraba un panorama nada halagador para esta empresa paraestatal.

### **Casos de administración estratégica**

**Grupo Rodizio** es el caso de un grupo de cuatro restaurantes, ubicados en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, cuyas especialidades eran cortes brasileños, comida italiana, platillos del mar y comida regional. El posicionamiento de la marca era reconocido por consumidores locales, nacionales e internacionales. Ante la aceptación de los diferentes conceptos restauranteros, la empresa decide llevar a cabo un proceso de expansión que la conduce a valorar la posibilidad de diseñar una línea de negocios de franquicias para el restaurante de especialidades brasileñas. Esa era la decisión que debían tomar los empresarios: franquiciar o no franquiciar.

La planeación estratégica era un asunto prioritario en **Súper Campeche, S. A. de C.V.**: su administradora no había realizado por escrito un plan detallado de crecimiento que contuviera los principales objetivos y metas de crecimiento a mediano y largo plazo para cada una de sus áreas, ni las estrategias y tácticas que se desarrollarían para alcanzarlos, por lo que no podía dar seguimiento ni evaluar o retroalimentar el proceso para mejorar la toma de decisiones.

**Gold's Spinning** es un negocio deportivo que decidió cerrar; sin embargo, la propietaria de la empresa consideraba reabrirlo cuando tuviera bien estructurada una estrategia de marketing deportivo que le permitiera satisfacer las necesidades de

los clientes potenciales en este tipo de giro, ofreciendo además otros servicios como pilates, yoga, aparatos, etc. Pensaba que quizá podría ser una buena oportunidad de negocio ofrecer al mercado nuevas instalaciones, con servicios novedosos y que estuvieran de moda. La empresaria estaba convencida de contar con experiencia y conocimientos suficientes para emprender una nueva etapa en su negocio. A pesar de las áreas de oportunidad que había percibido, tenía dudas y aún no tomaba una decisión: se olvidaba del negocio o lo reabría.

La **Fundación Tabasco (FT)** era un organismo con estructura mixta, en donde el Gobierno del Estado de Tabasco, a través del Poder Ejecutivo (gobernador y secretarios del ramo) ejercía un liderazgo de dirección estratégica compartido con la iniciativa privada local y el personal directivo y operativo de la propia fundación para potenciar a ésta, especialmente en el periodo 2003-2006. La estrategia era impulsar una figura asociativa de clústers económicos insertos en sectores estratégicos para Tabasco, entre los que se encontraba el **Clúster de la Industria Petrolera y del Gas (CNIPG)**. Después de cierto tiempo, el CNIPG presentó una ruptura de visión con la FT debido al inicio legal de la Asociación Civil (A.C.) que sería constituida por líderes del sector petrolero y del gas, con 14 empresas tabasqueñas que solicitaban apoyo de la FT para contar con un local y personal profesional para la codirección de sus iniciativas.

### **Casos de marketing internacional en empresas e instituciones**

**Café Puntal** es un caso que describe la situación de la diversificación de mercados, en específico en Norteamérica, donde había una tendencia creciente hacia la compra de productos orgánicos. Sin embargo, como la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PyMes), Puntal no contaba con personal especializado en el área de marketing internacional, lo que hacía suponer que podía perder la oportunidad de expandir su negocio hacia mercados altamente atractivos por desconocimiento técnico de la exportación.

La maquiladora **GOLDENY de joyería de exportación** se enfrentaba al desafío de competir en diferentes mercados a nivel nacional e internacional al aprovechar el talento de su personal, la ubicación geográfica, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el de **Europa**. A finales del 2004 la gerencia general valoraba replantear un plan de negocios que le permitiera innovar llevando a cabo nuevos

proyectos y determinar las acciones estratégicas que fortalecieran sus operaciones de comercio exterior para aumentar su competitividad.

La **Universidad Autónoma de Hidalgo** (UAEH) se encontraba en los preparativos de los festejos de su 135 aniversario. En el año 2002 estableció un **campus** en **Salamanca, España**, donde ofrecería dos servicios: estudios de historia de México y educación continua relacionada con la historia y arte mexicano. A finales del 2007, el coordinador del máster y del campus tenía el desafío de comprobar si las estrategias de marketing universitario que había implantado respondían a las exigencias del segmento de mercado, ante la oferta de una universidad mexicana en Europa que debía posicionarse como una opción educativa de alto nivel en un mercado externo.

Confiamos en la utilidad de esta obra para profesores, estudiantes y profesionistas que conocen o conocerán el método de casos en un contexto de aproximación geográfica, con un enfoque eminentemente nacional, específicamente del Sureste mexicano para el mundo.

**Manuela Camacho Gómez**



# **Casos de marketing en empresas agroindustriales**



# Casa Mozarello: suave aroma de Jamaica

*Manuela Camacho Gómez*  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

*Raciel Marroquín Zavala*  
Casa Mozarello, S. A. de C. V.

Los autores agradecen el apoyo en trabajo de campo de la Lic. María del Carmen Jiménez Jiménez para la elaboración de este caso.

## Resumen

Casa Mozarello era una empresa 100% mexicana creada en 1991 en Villahermosa, Tabasco. Era productora y comercializadora de tres líneas de productos, Vinos y licores, Cremas y Gourmet, los cuales se elaboraban con ingredientes típicos originarios de la región sureste, como la flor de Jamaica, el café y el cacao. Todos sus productos eran considerados de exquisito sabor y de beneficio para la salud, además de distinguirse por su alto valor artesanal y tradicional.

El crecimiento de la empresa y la aceptación de sus productos en el mercado local y nacional habían sido satisfactorios, sin embargo, el nivel de ventas no era el óptimo aún. El ciudadano tabasqueño en general no estaba acostumbrado al consumo de estos productos y no valoraba la manufactura local. Ese era el reto principal de Raciel Marroquín Zavala, director general de Casa Mozarello en diciembre del 2011, cuando cambiaron su denominación comercial por Vinos y Licores Tabasqueños.

## Antecedentes

Casa Mozarello, que nació en 1991, inicialmente tenía como actividad principal la elaboración de quesos y lácteos. En el 2001 la empresa decidió diversificar sus productos al añadir la línea de No lácteos, incursionando en la producción de vinos y licores elaborados a partir de la flor de Jamaica. En el 2004 dejaron de producir la

línea de alimentos y se dedicaron exclusivamente a fabricar bebidas con alcohol. Para los empresarios resultaba una experiencia agradable y provechosa, ya que el mercado representaba un nicho atractivo, además de que no existía competencia directa.

Entre los primeros productos de la nueva línea se encontraban el vino tipo oporto “mozarellito” y el vino tinto seco “zapata”, los cuales fueron inmediatamente aceptados por el mercado, lo que motivó a que la empresa se especializara en este rubro, ampliando su oferta comercial con la inclusión de nuevos productos.

La filosofía de Mozarellito en sus inicios se fundamentó en las políticas de autosuficiencia alimentaria de México, ya que el Dr. Marroquín era un estudioso de los entornos de su empresa: “la prueba de eso es que hacíamos alimentos; aunque ahora ya tenemos mermeladas, salsas y un quesillo, un queso que estamos haciendo también”.

### **Ventaja competitiva**

De acuerdo con Michael Porter, las ventajas competitivas de las empresas pueden descansar en tres líneas básicas: diferenciación, costos y nichos de mercado. Mozarellito se distinguía por su gran versatilidad e innovación en sus productos, capitalizando la creatividad y visión de su propietario y director, quien afirmaba:

“Inventamos cosas que no existen en el mercado. Prueba de ello es tener un vino de flor de Jamaica que cada día la gente lo identifica [más] y nos da nuestro lugar, nos respeta, porque hay gente que dice que no [lo] debemos llamar vino ni licor, porque dice que no hemos hecho vinos de uva”.

Esta ventaja en la producción permitía diferenciar y posicionar el producto entre los segmentos atendidos.

### **Los vinos de flor de Jamaica**

En sus primeros años de operación Mozarellito fabricó una bebida hecha a base de concentrado de Jamaica con fines medicinales. El motivo principal fue atender un requerimiento de salud del propio director de la empresa:

“Lo empecé a tomar para el colesterol; como ninguna tienda lo vendía, lo tuve que empezar a hacer. Lo entregaba a restaurantes, a hoteles, pero era más para el abasto de la casa, y ahí vi que al fermentarse tenía un sabor diferente, un aroma diferente, que fuimos perfeccionando hasta lograr lo que tenemos ahora”.

El vino Mozarello 100% natural era elaborado a base de una exclusiva y minuciosa selección de flor de Jamaica (ver figuras 1 y 2). Los productos ofrecían la combinación benéfica que proporcionaba el vino al sistema cardiovascular con las propiedades curativas y preventivas que ofrecía su componente principal (ver anexo 1).



**Figura 1.** Vino de flor de Jamaica



**Figura 2.** Licor de flor de Jamaica

### **Organigrama**

Por el tamaño de la empresa, el Dr. Marroquín Zavala no requería muchos empleados, carecía de un organigrama formal y por el perfil de la gente que lo apoyaba y las temporadas de los procesos, la rotación de personal era cotidiana:

“Tenemos tiempo de alta producción donde contratamos gente, sobre todo estudiantes que no pueden trabajar todo el año, que necesitan sus vacaciones. Tenemos gente de producción, un contador externo y la secretaria que se encarga de ventas, de recopilar pedidos, de hacer surtidos, en fin. Es muy chica nuestra estructura, somos muy pocas personas y aunque no lo creas yo hago la labor de entrega”.

## La calidad de los productos

La elaboración de sus productos se realizaba con sumo cuidado y tenían como un factor clave de éxito la investigación y desarrollo, lo cual hacía que el empresario estuviera en constante búsqueda para probar conceptos novedosos y generar nuevos productos, ya que el mercado exigía de ellos calidad y buena presentación. Con estos componentes se generaba confianza en la marca y se estimulaba la demanda de nuevos productos o servicios. La base del éxito de Mozarello era, especialmente, la actitud y el profesionalismo de su director, quien afirmaba que sus bases eran la disciplina, humildad, y el trabajo en equipo, con lo cual dejaba ver el compromiso con sus clientes y el servicio que les otorgaba.

Una variable de posicionamiento que la empresa utilizaba en sus productos era el origen de la materia prima, la elaboración artesanal (ver figura 3), y los beneficios para la salud de sus consumidores.



Figura 3. Imagen portal Casa Mozarello

## Línea de productos

La empresa contaba con un conjunto de productos estrechamente relacionados en torno a la materia prima principal: la Jamaica. De tal manera, Mozarello contaba con tres líneas: Vinos y licores, Cremas de licor y Gourmet.

### Línea Vinos y Licores

En esta línea se localizaban **Mozarello vino blanco de frutas tropicales**, elaborado a partir de cítricos de la región (naranja, toronja, piña y tamarindo), adicionando azúcar y reposado por tres meses. El aroma de este producto era de frutas tropicales dulces y frescas notas de manzanilla (ver figura 4).



Figura 4. Vino blanco de frutas tropicales

- **Mozarello vino generoso tipo oporto.** Este se producía a partir de concentrado de Jamaica, fermentado por la acción del azúcar y el jugo de cítricos de la región. A diferencia de otros vinos de uva, Mozarello se mezclaba y combinaba perfectamente con otros líquidos como hielo, agua, agua mineral, limonada sin azúcar y naranjada sin azúcar.
- **La Quinta, licor de café.** Se fabricaba con la más fina selección de granos de café 100% orgánico y endulzado de manera natural, para lograr un licor exquisito en sabor, olor y textura.
- **Zapata vino tinto seco.** Producto manufacturado a partir de concentrado de Jamaica. Similar en propiedades al vino Mozarello se destacaba también por mezclar excelentemente con refrescos embotellados (Squirt, 7up, Fresca, Manzana, Coca-Cola) limonada y naranjada.

- **Ceiba licor de Jamaica.** Elaborado en las mismas condiciones que el vino Mozarello pero con tiempo de reposo de seis meses, lo cual aumentaba su volumen de alcohol (20%) y le dotaba de un sabor característico muy similar al amaretto. Se tomaba helado.
- **Vino de Abril.** Este era un vino casual tinto semiseco, elaborado a base de concentrado de Jamaica 100% natural. Se tomaba a temperatura ambiente (16 a 18° C).

### Línea Cremas de Licor

La elaboración de las cremas de licor era un proceso que variaba según ciertas especificaciones determinadas por los ingredientes, ya fueran las plantas, semillas o cualquier otro sabor que se quisiera agregar a la crema, azúcar, esencia de vainilla y crema o leche al gusto.

- Mozarello contaba con **Sur crema de chocolate**, la cual se fabricaba con cacao 100% orgánico, seleccionado cuidadosamente, originario de la región tabasqueña, saborizado y endulzado de manera natural para obtener una deliciosa crema que combinara a la perfección con repostería fina (ver figura 5).



**Figura 5.** Sur crema de chocolate

- La **Quinta crema de café** se fabricaba con la más fina selección de granos de café 100% orgánico, adicionado con leche evaporada, saborizantes y endulzantes naturales para lograr una crema única en sabor y calidad. Excelente sustituto de Baileys.
- **Delex crema de cajeta.** Producto que se obtenía de la combinación única y especial de cajetas y chocolates de la mejor calidad para lograr un sabor característico y delicioso.
- **Maya crema de moka.** Deliciosa crema originada de la combinación del licor de café La Quinta con el mejor cacao de la región, adicionado con leche condensada y saborizantes naturales.

### Línea Gourmet

Los productos gourmet, caracterizados por preparaciones elaboradas con ingredientes seleccionados mediante buenas prácticas de higiene y manteniendo al máximo sus cualidades organolépticas, eran elaborados por personas que dominaban el preparado especializado para finalmente ser consumido por alguien que apreciara la calidad y la buena comida<sup>2</sup>.

Estos productos iban dirigidos a los segmentos que apreciaban el buen comer y beber. Según expertos, todo lo artesanal era gourmet, ya que los productos se elaboraban cuidadosamente por personas que apreciaban su trabajo basados en la calidad.

- **Mozarello mermelada de Jamaica.** Deliciosa mermelada de flor de Jamaica, producto ideal para acompañar postres, crepas, hot cakes y para dar un toque diferente a una gran variedad de platillos (ver figura 6).



**Figura 6.** Mermelada de Jamaica



**Figura 7.** Vino blanco de frutas tropicales

<sup>2</sup> <http://www.imchef.org/que-es-gourmet/>

- **Mozarello vino blanco de frutas tropicales.** Producto procesado a partir de cítricos de la región (naranja, toronja, piña y tamarindo), adicionando azúcar y dejando reposar por tres meses. Su aroma a frutas tropicales dulces y frescas notas de manzanilla lo hacían de un sabor de acidez exquisita, ligeramente seco, noble y acidulado; de maridaje perfecto con pescados, mariscos y aves. Ideal para cocinar y básico en la preparación de coctelería (ver figura 7).

La empresa también había invertido en otros productos como el rompopo (ver figura 8) y su línea de jerez de noni, el cual llevaba incluido el proyecto de impulsar un nuevo cultivo en Tabasco, el de esta fruta asiática que era apreciada por ser altamente antioxidante.



**Figura 8.** Rompopo

### **Producción**

El vino de Jamaica se fabricaba con procesos naturales, físicos y mecánicos. En el 2009 Mozarello producía 10 mil cajas anuales, aunque el contenido de éstas variaba: podían ser de 4, 6, 12 ó 24 botellas. Este volumen incluía concentrado de Jamaica, cremas y los demás productos.

El Dr. Marroquín Zavala expresaba que para ser una empresa interesante, se necesitaba comercializar al menos 100 mil cajas al año: “El trabajo se da más en el campo para poder producir, ya nosotros lo que recibimos es envasado y etiquetado”.

La empresa empacaba el equivalente a 80 cajas, que eran 700 litros, y tenían en proceso mil 700 litros más.

## **Precio**

La naturaleza fundamentalmente económica en la designación del precio de venta conducía a que la empresa utilizara dos tipos: el precio de origen (costo de producción) y el precio de línea de producto, considerando a su vez los precios de mercado. El director de la empresa indicaba que los costos de producción se actualizaban constantemente y preferían comprar en grandes volúmenes, ya que obtenían mejores resultados y eso les permitía mantener su precio: “el día que compremos un contenedor de productos con contenidos de botellas y todo eso, sale hasta más barato”.

Los precios de los productos se consideraban bajos en relación a los competidores: por ejemplo, había botellas que costaban 100 pesos mexicanos, aproximadamente 8 dólares, mientras el precio promedio de los vinos era de 150 pesos mexicanos, equivalentes a 12 dólares.

## **Ventas**

Las ventas representaban un área estratégica para el empresario debido a que consideraba que allí estaba el verdadero reto del negocio:

“Yo he llegado a decir que si un día consigo un vendedor como yo lo quiero, lo haría mi socio, que yo produzca uno y él lo vende, porque la cuestión no es hacerla sino venderla y venderla como pensamos, de contado”.

Raciel Marroquín como gerente general y su esposa en comercialización y finanzas tenían proyectada una facturación estimada en 3 millones 200 mil pesos (253 mil 760 dls.), con la producción de 10 mil cajas de vino al año:

“Este negocio, en el momento que se produzcan 10 mil cajas al año, ya tiende a otra cosa; 10 mil cajas significan muchos millones de pesos y pues eso ya lo hace más interesante, por la manera de capitalizarse, reinversión. Nuestro proyecto es poder llegar a crecer a 10 mil pero en el mismo tipo de mercado no es cuánto vendes sino cuánto ganas. O ganamos bien o de plano no se esfuerce”.

## Ventas en línea

La empresa aún no comercializaba sus productos en línea, pero contaba con una página web (ver figura 9) y participaba a través de correos electrónicos. Sin embargo, el empresario tenía claro que el apoyo del Internet sería de beneficio para el incremento de sus ventas:

“Meterse a las redes sociales de restauranteros, de coleccionistas de vino, de lo que sea, tener el conocimiento para saber qué se ocupa para exportar una caja de vino a cualquier otro país”.

El empresario compartía una experiencia que había tenido a través de la web:

“Un día nos hablaron de Europa regañándonos que por qué no podíamos mandarles 2 cajas [de vino]... Aquí el asunto es que no sabemos qué es un agente aduanal [...] Entonces si logramos captar ese tipo de comercio internacional no tienes que estar haciendo una antesala, tres, cuatro horas en los supermercados y tiendas de autoservicio locales. No todas las ventas tienen que ser al menudeo. ¡El comercio electrónico está lleno de oportunidades para este tipo de negocios!”.



Figura 9. Portal de Casa Mozarello

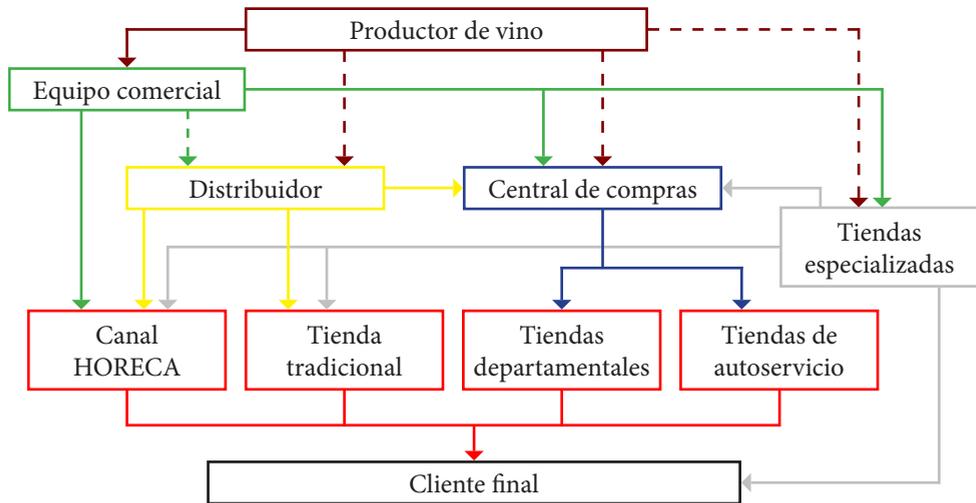
## Distribución

Los hábitos de consumo de vino en México se centraban en el canal HORECA (Hostelería, Restauración y Catering)<sup>3</sup>. Buena parte de los mexicanos que consumían vino acudían a comprarlo a las tiendas especializadas o a los autoservicios para consumirlo en sus hogares (ver figura 10).

Los canales de distribución para los productos Mozzarella eran de tipo selectivo, ya que se distribuían en tiendas especializadas como Briza y La Sevillana, una tienda que comercializaba cava y vinos.

Otros lugares donde la empresa tenía incursión con una diversidad de marcas era en Nuevo León, específicamente en la ciudad de Monterrey, con la marca Royal; en Chiapas con Sangre de Selva; en Guadalajara con la llamada Guillermo III y en Yucatán, donde también habían iniciado el proceso de tropicalización de marcas.

Además, la empresa distribuía sus productos con personas físicas que deseaban realizar la actividad y ganarse un dinero extra.



**Figura 10.** Esquema de comercialización de vinos de producción mexicana

<sup>3</sup> ICEX (2012).

## Comportamiento del consumidor de vinos

El vino mexicano se exportaba a 21 países, entre los que destacaban Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Japón, Francia y España. En el 2003 el consumo *per cápita* en México era de 200 mililitros al año, y para el 2007 esta cifra aumentó a 500 mililitros, sin embargo, esa cantidad era poco significativa en comparación con Estados Unidos (12 litros por persona), Chile (17 litros) y la Unión Europea (55 litros); de hecho, a nivel internacional México era considerado como uno de los países de menor consumo de vino y ocupaba el lugar 65 a nivel mundial. El mercado nacional del vino estaba compuesto por jóvenes de 23 a 35 años que antes no lo consumían, pero que, gracias a la difusión de los beneficios del vino a la salud, comenzaron a beberlo con más frecuencia (Font, Gudiño y Sánchez, 2010).

El perfil del consumidor de vino en México era de hombres de mediana edad con un estatus socioeconómico medio-alto y alto, por eso se consideraba que el mercado del vino en México estaba en crecimiento, aunque el 60% de las más de 2 mil marcas que operaban eran de manufactura española.

La integración del vino en las costumbres de los jóvenes podía ser un detonante para el incremento de la demanda en el mercado. Una de las razones por las que había aumentado el consumo de vino entre este segmento era la entrada al mercado de restaurantes que incluían vinos de precios relativamente bajos en sus cartas, lo cual permitía que los jóvenes se animaran a probarlos. Algunas empresas empezaban a innovar en la presentación y precios de los productos para atraer a este nuevo grupo de consumidores.

En los últimos años el comportamiento de los consumidores había ido cambiando y se habían vuelto más exigente, en búsqueda de mayor calidad; sin embargo, seguían prefiriendo los vinos importados (por razones culturales, consideraban mejores aquellos productos procedentes del extranjero) (ICEX, 2012 pág 51). Además, los mexicanos tenían el reto de la difícil combinación del vino con la comida local, pues su gastronomía estaba basada en los condimentos picantes, lo que no la hacía propicia para el consumo de vino. No obstante, algunas empresas o denominaciones de origen promocionaban sus vinos a través de maridajes entre éstos y las comidas típicas mexicanas para demostrar que sí existía una buena armonía entre estos platos y el vino (ICEX, 2012 pág. 52).

En el caso del consumidor tabasqueño, las tendencias eran similares debido a que el mayor consumo también se hacía mediante el canal de hostelería, restauración, y catering (HORECA), y en tiendas especializadas. Solían preferir productos de otros estados de la República Mexicana, especialmente del Distrito Federal o del extranjero. El comportamiento del consumidor había sido un reto asumido por los empresarios, que explicaban que en un principio fue difícil enfrentar sus hábitos de consumo:

“No cualquiera prefiere consumir lo de acá, pero eso sí, en el momento que entras en el cariño del consumidor tabasqueño no te suelta, lo ve como si fuera de él, lo anda regalando por todos lados, te anda invitando que vayas a comer allá y recomienda el producto como si fuera lo máximo [...] Esa es una gran ventaja, el que ya entrando en el cariño del tabasqueño, lo presume. No vendemos al turista porque no vienen muchos turistas, pero sí se lo llevan a regalar a otras amistades porque quieren llevar algo para presumir y eso es lo bueno, que se ponga la camisa del tabasqueño cuando quiere”.

Mozarello tenía claro que estar bien con el consumidor era una ventaja significativa:

“El consumidor está en el mercado popular, en las calles, en todos lados; de repente encuentras a una familia numerosa, traen un bonito carro. Son excelentes consumidores. Entonces tenemos todavía una ciudad con liquidez, [aunque] todo el comercio es muy fuerte, si tienes a quien venderle”.

## **Competencia**

El empresario consideraba que no tenía competencia directa, ya que sus productos eran diferenciados:

“Con esta variedad que tenemos no existen [otros productos], y más con la variedad que pensamos sacar, que son cuatro cremas más y un vino rosado que se está trabajando, dos mermeladas de tamarindo con chile y chamoy, jaleas para hot cakes, gelatina de postre que estamos promoviendo para que la gente la prepare en su casa. [Queremos] meternos en gastronomía”.

Algunas marcas que existían en el mercado provenían de Italia: presentaciones en tinto, en blanco, espumoso. Los precios de Mozarello con respecto a estos productos importados eran similares, al igual que el sabor. Algunas ventajas de la empresa respecto a sus competidores indirectos era que a los productos se les podía añadir hielo.

Otro factor clave de éxito de Mozarello consistía en que sus productos tenían ventajas en el segmento de medicamentos por dos razones: el empresario era médico y la materia prima basada en la Jamaica era un componente herbolario reconocido por sus propiedades medicinales. El producto con este enfoque se vendía en galones, para control del colesterol y triglicéridos.

### **Imagen corporativa**

La imagen corporativa se definía como una evocación o representación mental que tenían los consumidores a partir de los atributos de los productos y la empresa. Estos atributos podían estar relacionados con los precios o la calidad de los productos. Una empresa que era conocida por sus altos niveles de calidad solía tener una imagen positiva. La imagen de la empresa y la imagen de la marca estaban estrechamente vinculadas y se influían mutuamente (Sánchez y Pintado, 2009).

El director general de Mozarello indicaba que fuera de Tabasco la imagen de la empresa estaba muy bien, distribuidoras de otros estados solicitaban el producto y en eso, la página web había sido una herramienta clave, ya que era consultada y de esa manera conocían **las** líneas de productos de la empresa. El mercado en otras entidades, les representaba el 80% de las ventas de sus líneas de productos.

### **Retos actuales**

En diciembre del 2011 la empresa se enfrentaba a cambios en la administración y tenía presente la urgencia de incrementar sus ventas en el mercado local, lo cual le requería estrategias de marketing para persuadir a los consumidores tabasqueños a acompañar sus alimentos con los productos Mozarello; era urgente cambiar el 80-20 de las ventas de la empresa –20% en Tabasco y 80% fuera de la entidad–. El Dr. Marroquín se preguntaba dónde podría conseguir vendedores que respondieran a sus necesidades de incrementar sus volúmenes y pasar de producir 10 mil cajas a 100 mil: ¿cómo estimular la demanda de los vinos artesanales y la línea gourmet en Tabasco?

## Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Casa Mozzarella?
2. Identifique las variables de posicionamiento de la empresa.
3. ¿Qué papel juega la marca en el posicionamiento de las líneas de productos del corporativo?
4. Desde su punto de vista, ¿cómo se lleva a cabo el marketing de la empresa?
5. Con los datos del caso elabore un plan de ventas para aumentar el desplazamiento de los productos de 10 mil a 100 mil cajas. ¿En cuánto tiempo se lograría?
6. Diseñe estrategias publicitarias para persuadir al consumidor tabasqueño para que adquiriera los productos Mozzarella.
7. De acuerdo con la figura 10, presente una propuesta de distribución para Casa Mozzarella.

## Referencias

- Portal Casa Mozarelo (s/f). <http://www.casamozarelo.com.mx>
- Chávez, A. (2010). *Regalos navideños vino de Jamaica*. Recuperado de <http://almandelia-chavez-rojas.suite101.net/elabora-vino-con-flor-de-jamaica-a13821>
- Font, I., Gudiño, P. y Sánchez A. (2010). *La industria vinícola mexicana y las políticas agroindustriales: panorama general*. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de <http://redpol.azc.uam.mx/descargas/numero2/2vino.pdf>
- ICEX (2012). *El mercado del vino en México*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4561590>
- Jiménez, M.C. (2011). Entrevista al Dr. Raciél Marroquín Zavala, director general de Casa Mozarelo.
- Wuth, H. *¿Qué es gourmet?* Recuperado de <http://www.imchef.org/que-es-gourmet/>
- Sánchez J. y Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. España: ESIC.
- Visión Médica (s/f). *Beneficios de la flor de Jamaica*. Recuperado de <http://www.visionmedica.com.co/component/content/article/19-novedades/58-beneficios-la-flor-de-jamaica.html>

## Anexo 1

### Propiedades de la flor de Jamaica

La Jamaica (*Hibiscus sabdariffa* L.), de la familia de las malváceas, originaria de África, fue introducida a México en la época colonial y desde entonces se había cultivado en regiones cálidas y semi-cálidas de México, con los estados de Guerrero, Oaxaca, Colima y Campeche como los principales productores de Jamaica. Las propiedades alimenticias y medicinales de la flor de Jamaica la hacían aceptable en muchos lugares del mundo sin importar su clima; se suele consumir como agua fresca o como té.

Cuando se producen vinos de esta malvácea se distinguen por su suavidad, dulzura, color tinto y joven, que conserva las propiedades medicinales de la flor de Jamaica y puede ser consumido como un aperitivo.

La parte que más se aprovecha de la Jamaica es el cáliz o flor (ver figura 11). En México se utiliza en bebidas refrescantes, gelatinas e infusiones, así como en la preparación de mermeladas, ates, jaleas, cremas, vinos y otros productos<sup>4</sup>.



Figura 11. Flor de Jamaica

### Efecto de la flor de Jamaica en enfermedades cardiovasculares

Las enfermedades cardiovasculares son consideradas de las más importantes causas de mortalidad en el mundo; el aumento de colesterol en la sangre, condición que incrementa con la edad, es un factor de riesgo importante en esos padecimientos. A

<sup>4</sup> <http://alma-delia-chavez-rojas.suite101.net/elabora-vino-con-flor-de-jamaica-a13821>

este respecto, existían estudios científicos que demostraban que la Jamaica disminuía los niveles séricos del colesterol y triglicéridos en las hiperlipidemias. El tratamiento consistía en preparar 10 gramos de Jamaica en un litro de agua potable sin hervir (un intervalo de 3 horas como mínimo), se le agregaba cinco gramos de azúcar (equivalente a una cucharada sopera), y se ingería a cualquier hora del día. Al final de este estudio se observó la disminución de colesterol total de 35% con aumento de colesterol de alta densidad y disminución de triglicéridos. Como resultado adicional, se observó una disminución de peso de 1 a 4 kg en el grupo experimental sin dietas ni ejercicios. La eficacia de una sustancia natural libre de efectos secundarios, como la Jamaica, fue demostrada en este estudio<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> [http://www.casamozarello.com.mx/?page\\_id=62](http://www.casamozarello.com.mx/?page_id=62)

# GUI-FAL: Desafío del marketing en un mercado altamente competitivo

*Manuela Camacho Gómez*

*Leisy Balencia Lázaro*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Resumen

Productos GUI-FAL S. A. de C.V. era una empresa tabasqueña ubicada en la capital del estado, Villahermosa. Sus orígenes datan de 1955, cuando vendían sus productos a granel, entre los cuales se encontraban el polvillo, la avena con cacao y el pinole.

Con más de 55 años en el mercado, en marzo del 2011 la empresa se enfrentaba a una diversidad de desafíos, entre los que se encontraban la creciente competencia de empresas locales, nacionales e internacionales, las cuales habían posicionado sus marcas apoyándose en publicidad efectiva, mientras GUI-FAL no llevaba a cabo ninguna actividad de marketing. Su director, Ricardo Guillén, explicaba que eso se debía a la escasez de recursos de la empresa para implantar un plan promocional que afianzara su marca en el mercado.

A cambio del marketing, su directivo confiaba en estar otorgando calidad en sus productos y servicio al cliente: “¡No hay más! ¡Atención! Más que nada es dar calidad.” Aunque Ricardo estaba consciente de lo mucho que le faltaba por hacer, tenía claro que lo haría de manera pausada: “estamos empezando a cambiar algunas cuestiones para ir mejorando”.

La competencia, el cambio en los gustos de los consumidores tabasqueños, la sucesión generacional en la empresa, los correspondientes cambios corporativos y

el marketing eran las tareas urgentes de Ricardo Falcón. ¿Cómo podría ayudarle el diseño e implantación de las estrategias de marketing a su marca?

### **Antecedentes**

Avenas GUI-FAL tuvo sus inicios con un establecimiento en el mercado municipal en el año 1955; cuando derribaron el inmueble se fueron al nuevo mercado, que años después se trasladó a un tercer sitio donde de nuevo se ubicó la empresa a manera de “puesto” o tienda. Posteriormente, a finales de la década de los 60, se trasladaron a un local propio ubicado en la calle Fidencia de la ciudad de Villahermosa; allí fue donde dio inicio formalmente la empresa que en sus inicios se denominó Productos GUI-FAL, S. A. de C.V.

En el puesto del mercado, GUI-FAL vendía sus productos a granel, según les pidiera el cliente: “Venían: ‘deme cinco de avena, dos de polvillo’”. Su emprendedor, padre de Ricardo Guillén, empacaba en unas latas sus productos y así vendía latas con polvillo, pinole, y avena con cacao.

“Después empezó a usar las bolsas de cinco kilos para vender en el mercado, de ahí cambió a las bolsas de un kilo, de 700 gramos, y después se quedó en 500 y 400 gramos, que eran las presentaciones que en el 2011 se manejaban para todos sus productos: avena con cacao, polvillo, pinole y canela. La horchata se empezó a producir en 1977 y fue uno de los productos mejor posicionados en la década de los 90 gracias a las recomendaciones que los clientes hacían de boca en boca, cuando aún no había muchos competidores en el sector”.

### **Actitud empresarial**

La actitud empresarial de Ricardo Guillén era determinante para continuar con los trabajos de crecimiento y consolidación de la empresa. Su visión era la de asumir retos y correr los riesgos necesarios para llevar a buen puerto su negocio. Tenía la ventaja de dirigir una empresa con la que había nacido.

“Para nosotros ya no hay otra opción, toda la vida hemos vendido avena, polvillo y pinol. En las buenas y en las malas tengo que seguir ahí. Tomar las cosas con un poquito de calma y no desesperarse. Por mal que pinte el panorama, hay que hacer que las cosas vayan bien”.

## La planeación

La empresa no contaba con un plan de negocios que le permitiera tener una visión hacia la cual dirigir los esfuerzos corporativos. Era una empresa familiar que en un principio estuvo liderada por el Sr. Guillén, quien a inicios del año 2000 la dejó en manos de su hijo Ricardo, quien explicaba que las acciones empresariales eran definidas por la demanda del mercado y éstas se planeaban en el día:

“Conforme piden el producto se está fabricando [y] está saliendo. Entonces tengo que ir a las tiendas a preguntar: ‘¿cómo andas de producto, te hace falta?’ En ese momento hablo, vengo a buscar el producto y lo llevo.”

El empresario indicaba que esta forma de trabajo afectaba en el precio debido a que no tenían planeación de insumos, materias primas y demás costos asociados a la elaboración de los productos, lo que ocasionaba la omisión de los posibles cambios en éstos y en consecuencia impactaba sus precios:

“Le cambian el precio y es casi diario, más que nada es en el azúcar, el maíz y el cacao. Son los tres componentes básicos que tenemos nosotros para la producción. Entonces planeamos diario. Si hay un programa para surtir algunas tiendas que se ven cada cinco o seis días las estamos rotando porque hay que darles servicio, pero nada más, no existe otro tipo de planeación”.

Esto en parte se debía a la forma de trabajo que el Sr. Guillén había implantado durante los años en que estuvo al frente de la empresa, cuando la competencia aún no era significativa en el estado de Tabasco y en Villahermosa, cuando los consumidores tenían motivos y estilos de compra diferentes hacia los años 70, 80 y 90:

“Cuando estuvo mi padre él siempre quiso llevar las cosas muy tradicionalmente, a su modo. Nosotros le decíamos: ‘vamos a cambiar’, y él nos decía: ‘déjenme trabajar a mi manera, porque así estoy bien’. Cuando apenas iniciamos tuvimos la oportunidad de crecer, pero él no quiso. Ya cuando él quería crecer ya no se podía, era muy difícil por el gran número de empresas que se dedicaban a hacer avena. Cuando murió él, yo tomé el mando y estamos empezando a cambiar algunas cuestiones para ir mejorando”.

## La gente

Avenas GUI-FAL no contaba con un organigrama debido a que, según indicaba su director, el número de empleados era pequeño, todos tenían mucho tiempo trabajando en la empresa y cada uno de ellos ya sabía lo que tenía que hacer; es decir, tenían claridad en sus funciones y eso generaba la posibilidad de no tener que formalizar el proceso.

“Somos 8 personas y pues yo estoy, entro, checo los pedidos que hacen falta. Yo hago la factura o la secretaria pero es muy poco el programa. No es una empresa de que yo diga ‘jefe, director, gerente de producción, gerente de ventas’. Yo la hago aquí de gerente, gerente de ventas, gerente de producción, de todo”.

Ricardo explicaba que cuando él asumió la dirección de la empresa se tuvo que enfrentar a diversos retos, ya que el estilo de trabajo de su padre había impregnado la actitud y desempeño de los colaboradores, además de que la empresa funcionaba prácticamente por inercia, aprovechando las ventajas que le daba el mercado en su momento. Sin embargo, con la sucesión generacional se estaban implantando cambios para favorecer la permanencia y consolidación de la empresa.

“Cuando estuvo mi padre al mando todos hacían lo que querían, él nunca les dijo nada, que si llegaban temprano, faltaban. Entonces, desde que yo tomé el mando decidí cambiar un poco las cosas. Ahora se lleva un control sobre el horario de entrada, la salida, y si faltaron un día se les aplica un castigo”.

Debido a que la empresa era pequeña, el número de empleados fijos se reducía a un contador, una secretaria y el director. Los tres realizaban todas las actividades administrativas: emisión de cheque, pagos, cobros, monitoreo de las ventas, clientes, volúmenes colocados.

En cuanto a la capacitación, el empresario explicaba que no existía un plan anual, pero sí aprovechaba las oportunidades que le proporcionaban las cámaras empresariales para actualizar a sus colaboradores. Los empleados se capacitaban entre ellos porque llevaban siete años trabajando en la empresa y ya conocían los procesos y el manejo de los equipos.

## Ventaja competitiva

Para mejorar la calidad de un proceso o producto, GUI- FAL debía pensar primero en la satisfacción de los requerimientos de sus clientes y eliminar desperdicios y causas de los problemas de sistemas para mejorar la productividad, lo que requería trabajo en equipo.

La política de calidad debía ser establecida por la alta dirección con una misión y un objetivos claros, y era necesario darla conocer a todo el personal, desarrollando la conciencia de la calidad y la importancia de ésta en los productos que lograrán la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La atención al cliente y la calidad de los productos era una prioridad para el director de la empresa, para lo cual consideraba que sus empleados tendrían que cambiar de actitud y ser más profesionales, ya que los competidores eran muy competitivos y se habían ganado una gran porción del mercado, que en otro momento ellos abastecían.

“En este negocio tienes que estar pendiente de todos tus clientes, ya sea Súper Sánchez, Chedraui, Comercial Mexicana, Walmart. Si hay que ir diario, diario se tiene que ir, no puedes descuidarlos porque las otras marcas están detrás de los clientes, todas quieren abarcar. Si tú les das servicios y atención a ellos, te dan más lugar, te dan para que hagas un evento; en fin, así es. El beneficio es mutuo tanto para ellos como para uno”.

## Los productos

Entre su línea, GUI-FAL contaba con un total de 6 productos, entre los que se encontraban la horchata, el pinole y la avena, esta última bajo dos marcas: GUIFAL y GUIFALITO (ver figura 1).



**Figura 1.** Productos GUI-FAL

- **La horchata**, elaborada con arroz, azúcar, canela, ácido cítrico de benzoato de sodio como conservador y agua, era uno de los principales productos de la empresa, con una presentación de 700 ml. La horchata se lanzó al mercado en 1977 y para el 2011 la seguía produciendo y comercializando, ya que era una de las bebidas más consumidas en Tabasco por la temperatura promedio de 38°C. Por su agradable sabor y efecto refrescante, este producto era muy apetecible para el consumidor tabasqueño (ver figura 2).
- **El pinole o “pinol”** era una bebida que databa de la época prehispánica, típica en el estado de Tabasco. El producto se elaboraba con harina de maíz tostado y molido, al cual se le podían adicionar azúcar y canela y servirse frío o caliente. La información nutrimental indicaba su contenido energético de 345 kcal. (ver tabla 1).



**Figura 2.** Horchata  
GUI-FAL

**Tabla 1.** Información nutrimental del pinole GUI-FAL

<b>Información nutrimental</b>	
Contenido energético	345 kcal
Proteínas	9.3 g
Grasas	3.0 g
Carbohidratos	70 g
Sodio	8.6 mg
Hierro	8.6 mg
Calcio	70.8 mg
Vitamina A	1.69 mg
Vitamina C	4.9 mg

- **Avena con cacao.** Éste era un artículo muy competido debido a que al añadirle cacao se convertía en un producto muy apetecido por el consumidor tabasqueño, lo que permitía la existencia de diversas marcas en el mercado donde participaba GUI-FAL. Elaborado con avena, cacao, azúcar y canela, sus presentaciones eran de 400g y 120g; ésta última se comercializaba bajo la marca GUIFALITO (ver figura 3).



**Figura 3.** Avena con cacao  
GUIFALITO

- **Fresavena.** Un producto relativamente novedoso por la combinación de la avena con las fresas, las cuales no se cosechaban en la localidad; sin embargo, gozaba de gran aceptación por sus propiedades nutricionales.
- **Avena en hojuelas.** Rica en vitaminas y minerales, la avena, en su presentación de hojuelas, era también un producto para el cual había una gran diversidad de marcas locales, nacionales e internacionales. La diferencia estaba en el tipo y diseño de los envases, lo cual daba como resultados precios distintos.
- **Avena con canela.** La combinación de la avena con canela era la base de una bebida que se consumía fría o caliente. Éste era un producto muy popular en Tabasco; varias eran las marcas, tanto locales como regionales, que competían por el mercado.

## La distribución

La distribución era un área de oportunidad para la empresa: las actividades de este rubro resultaban complicadas por el número de tiendas de autoservicio que se atendían (aproximadamente 70) y el escaso equipo de reparto con el que contaban. En ocasiones, cuando todos sus clientes empresariales solicitaban el producto al mismo tiempo, se generaba un cuello de botella. Ricardo Guillén indicaba que el verdadero reto era el número limitado de vehículos con el que contaba (dos unidades). Para salvar la situación rentaban camionetas o utilizaban sus propios coches para la distribución de los productos.

Parte de esta situación se había originado como consecuencia de la inundación que vivió Villahermosa en el 2007, una contingencia sin precedentes:

“Perdimos todo, nos quedamos sin nada. Habíamos comprado materia prima y todo se perdió, la maquinaria se echó a perder. Así estuvimos un buen tiempo y no podíamos trabajar por las condiciones, además por no tener el permiso de salud, porque si no teníamos el permiso no podíamos hacer nada. Una vez que nos dieron el permiso fue empezar de nuevo”.

Además de este hecho, que tuvo un efecto negativo generalizado para el empresariado tabasqueño en los años 2008 y 2009, GUIFAL enfrentó en el 2010 diversas situaciones que afectaron a la empresa, entre ellas el robo de un camión de cacao, la recepción de un pago con cheque sin fondos por un valor de 375 mil pesos (equivalentes a 28 mil dólares), que fueron en detrimento de su flujo de efectivo y le generó deudas con sus proveedores. No obstante, el director de la empresa permanecía optimista y planeaba elaborar su propio insumo: la cocoa. Confiaba en que con mayores recursos para la obtención de materia prima y mucho trabajo, la empresa se encaminaría a nuevos escenarios. Para ello consideraba que sería necesario reducir la producción de polvillo para disminuir la cantidad de compra de maíz y otros insumos.

Los productos GUIFAL, además de en Villahermosa, se distribuían en ciudades cercanas a la capital como Cárdenas, Macuspana y Jalpa de Méndez. Otro reto de la empresa era hacer frente a los competidores que tenían precios más bajos que ellos. Guillén afirmaba que para ellos la calidad era más importante que bajar los precios.

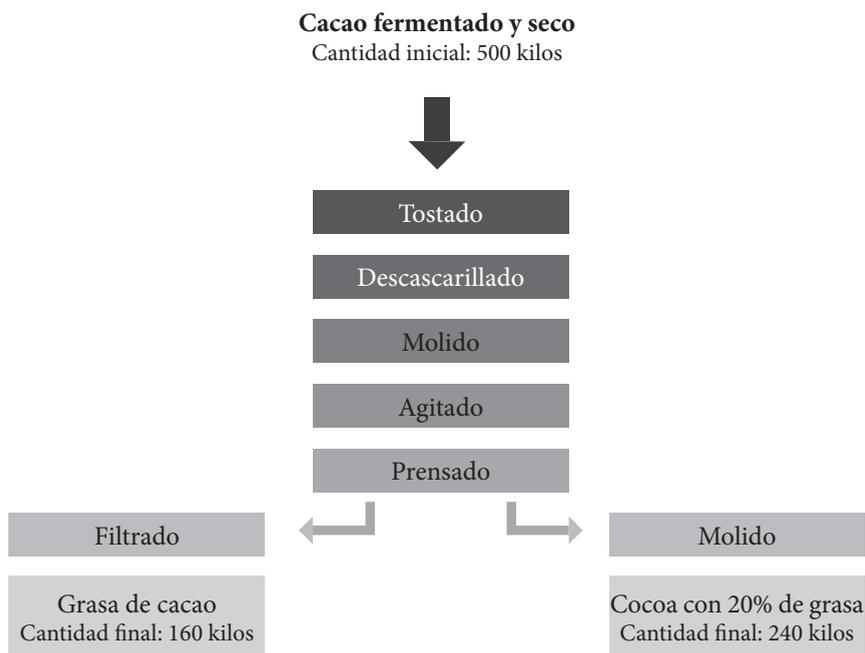
“No quiero cambiar mi calidad por añadir nuevos compradores que buscan precios bajos; [quizá] se han tomado decisiones un poquito exageradas pero hemos decidido hacer eso. El producto va a crecer conforme la gente lo vaya pidiendo y esté dispuesta

a pagar; no es un producto caro, pero sí es un precio que se considera justo. Si tus productos son de calidad, que la gente se dé cuenta que tiene que pagar ese precio”.

### Proceso de producción

El control de las materias primas y productos era un requisito para el manejo óptimo de recepción, almacenamiento, manipulación y aprovechamiento de las mismas, para garantizar que no hubiera desorden, desperdicio o pérdidas innecesarias<sup>6</sup>.

Dentro del equipo con el que contaba la empresa se encontraba una prensa marca Montanari, que le permitía obtener un mejor aprovechamiento de la cocoa. El proceso se puede ejemplificar con 500 kilos de cacao fermentado y seco (ver figura 4).



**Figura 4.** Diagrama de flujo de grasa y cocoa

De este proceso se obtenía la cocoa y la manteca de cacao, la cual, añadiendo azúcar, daba como resultado el chocolate blanco. Sin embargo, el insumo principal para la

<sup>6</sup> [http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia\\_empresarial/chocolates.pdf](http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/chocolates.pdf)

empresa era la cocoa, ya que no utilizaba la manteca por el tipo de productos que fabricaba. Esto los conducía a colocar el producto en el mercado a un precio de 100 pesos el kilo (aproximadamente 7 dólares), el cual se desplazaba exitosamente.

### **Segmento**

El número de clientes con el que contaba la empresa era de 70 tiendas grandes y que creían manejar muy bien. Aseguraban que el segmento al que atendían era atractivo, sin embargo, el mercado era muy competido y el consumidor buscaba productos de precios bajos y eso repercutía en la empresa, pues no lograban reducir precios al nivel de algunos competidores que producían a escala y abarataban costos de producción. “Nuestra misión es dar calidad y la gente se da cuenta, quizás prueben otro producto, pero al darse cuenta de que no es lo que buscan, regresan con nosotros”. Por esta razón, el servicio y el monitoreo de las necesidades de clientes les habían dado buenos resultados.

El comportamiento del consumidor tabasqueño era innovador, con tendencias a consumir productos de otros estados o del extranjero. Los cambios generacionales habían influenciado el consumo y la consecuente baja en ventas de ciertos productos como el pinole, el cual era consumido sólo por adultos mayores. Además, la incursión de nuevos productos sustitutos, el marketing de los competidores y la falta de estrategias publicitarias de la empresa dejaban ver un panorama poco alentador para el pinole, pero también para el posicionamiento de los productos GUI-FAL. Ricardo explicaba que no utilizaban ningún medio para anunciarse por los altos costos que ello implicaba, y por la falta de capital para llevar a cabo esas acciones.

### **Competidores**

Por su vocación productiva, Tabasco tenía en el cacao una de las plantaciones mejor valoradas en el sector; esto permitía que diversas empresas produjeran y comercializaran mezclas de avena con cacao, pinole y polvillo. Las principales marcas que participaban en el mercado eran El Madrugador, Tapijulapa, Cacep y Wolter.

Uno de los desafíos de la empresa era precisamente hacer frente a los bajos precios de los competidores que vendían productos similares a los de ellos. Para reducir los precios de sus productos, el empresario señalaba lo que hacían algunos competidores para lograrlo: bajar calidad, bajar gramaje y utilizar materia prima de segunda.

“La gente se da cuenta de la mala calidad en el producto. Pero nosotros hemos

mantenido una sola línea y no nos desesperamos y ahí vamos despacio y nos ha ido bien, a pesar de que esta empresa ya tiene muchos años, a raíz de que yo me puse enfrente, de ir creciendo poco o poco, porque tampoco tengo el capital para crecer así en unos dos años. Es cuestión de tiempo”.

No obstante la presencia de diversos competidores, GUI-FAL se distinguía por la calidad de sus procesos y productos terminados, los cuales distribuían exitosamente.

### **Retos actuales**

A finales de marzo del 2011, Ricardo Falcón, como director de Productos GUI-FAL, S. A. de C.V., tenía el reto de reestructurar las estrategias organizacionales para buscar una participación destacada en el sector de los polvos elaborados a base de avena y cacao, donde las marcas de los competidores tenían un fuerte posicionamiento debido a la implantación de estrategias de marketing que les habían dado muy buenos resultados, además de los precios bajos. ¿Qué debía hacer GUI-FAL para lograr atraer a nuevos consumidores de pinole?

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Productos GUI-FAL?
2. ¿De qué manera podría apoyar un plan de negocios a la empresa?
3. ¿Cuáles son las políticas comerciales que debe diseñar el director de GUI-FAL?
4. ¿Cómo podría la calidad de los procesos de producción de los productos sustituir las estrategias de publicidad y promoción?
5. ¿Qué acciones debería llevar a cabo Ricardo Falcón para hacer frente a los competidores sin bajar la calidad y precios de sus productos?
6. ¿Cómo lograr que los jóvenes pudieran conocer, probar y demandar el producto?
7. Con los datos del caso elabore una propuesta de campaña publicitaria y promocional para la empresa.

## Referencias

FONAES (s/f). *Chocolates*. Recuperado de [http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia\\_empresarial/chocolates.pdf](http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/chocolates.pdf)

Córdova. J. (marzo 29, 2011). Entrevista a Ricardo Guillén Marín.

Lira, F. (2010). *Diseño, construcción y evaluación de un prototipo para desgrasar cacao (Theobroma cacao L.) a una escala pequeña*. Tesis de maestría, Colegio de Postgraduados. pp. 16. Recuperado de [http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/bitstream/handle/10521/209/Lira\\_Morales\\_FA\\_MC\\_Produccion\\_Agroalimentaria\\_en\\_%20el\\_Tropico\\_2010.pdf?sequence=1](http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/bitstream/handle/10521/209/Lira_Morales_FA_MC_Produccion_Agroalimentaria_en_%20el_Tropico_2010.pdf?sequence=1)

# Plátano dulce Charricos: ¿Efectividad publicitaria o investigación de mercados?

*Manuela Camacho Gómez*

*Carlos Alberto Paz Gómez*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

*Gerardo Cabrera Parés*

Industrias Charricos, S. A. de C.V.

## Resumen

En el año 2010, Industrias Charricos, S. A. de C.V., empresa ubicada en Villahermosa, Tabasco, México, tenía entre sus metas expandir su línea de productos. El 19 de julio de ese año, Don Eliazar Cabrera Paredes, director general de la empresa, anunciaba a los medios el lanzamiento de un nuevo producto: se trataba del plátano dulce, en su presentación de 50 gramos, en empaque laminado de polipropileno rotograbado y metalizado, el cual se sumaba a la línea de hojuelas de plátano compuesta por doce productos.

Si bien la marca estaba altamente posicionada en la entidad y en la región, y los procesos de producción se caracterizaban por su alta calidad, la campaña publicitaria no había sido suficiente para convencer a los consumidores para que probaran y adquirieran los nuevos productos, tal como la empresa había supuesto sucedería.

Ante esta situación, en noviembre del 2010, Charricos consideró que era urgente realizar una investigación de mercados para conocer la aceptación, posicionamiento e impacto de los plátanos dulces, así como el comportamiento del consumidor en cuanto a las características que contenía el producto. El Sr. Cabrera había aceptado la propuesta de realizar esta actividad apoyado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesca (SEDAFOP).

## Antecedentes

La empresa tuvo su origen en 1968 fundada por Don Israel Cabrera, quien se dedicaba principalmente al comercio, utilizando como herramienta de trabajo un barco de cabotaje que lo trasladaba desde el puerto Frontera hasta la ciudad de Villahermosa para comercializar sus productos.

En ese periodo el único producto que se producía eran los cuadritos inflados de harina de trigo conocido con el nombre Charricos, que se elaboraban en el hogar del Sr. Cabrera, por lo que los equipos utilizados y adquiridos para la preparación de las frituras eran de tipo doméstico. La venta del producto era local, sólo se expendía en la ciudad de Frontera; su empaque consistía de bolsitas transparentes de polietileno sin marca e información del mismo.

A partir de 1978, tras el fallecimiento de Don Israel, su hijo Eliazar Cabrera Paredes asume la dirección del negocio con una visión empresarial más sólida. Con él, se gestiona el nombre de una marca y se diseña una presentación específica: Charricos de 20 g.

En 1983, Industrias Charritos trasladó sus instalaciones a la ciudad de Villahermosa. Ya instalados en la capital del estado, introdujeron al mercado las hojuelas de plátano en la presentación de 100 gr. En el siguiente año (1984) colocaron dos nuevos productos: las tostadas y las botaneras. Con el crecimiento sostenido de la empresa, en 1985 adquirieron nuevas maquinarias de origen tanto nacional como extranjero, se incorporaron nuevas presentaciones a su línea de tortillas y hubo un aumento considerable de su plantilla laboral y fuerza de ventas.

Para el año de 1992 su director decidió concesionar a distribuidores externos toda la colocación de sus productos, con el fin de ampliar y mejorar sus canales de distribución. Posteriormente la empresa utilizó un esquema de distribución mixto (distribución interna y externa) con el objetivo de lograr un mejor control de sus productos en el mercado, así como una mayor cobertura geográfica. Entre 1993 y 2006 la empresa logró un crecimiento en sus líneas de productos al aumentar las presentaciones en la categoría de plátanos de 50 gramos en empaque laminado de polipropileno rotograbado y metalizado, en tres diferentes sabores: con sal, con chile jalapeño y con chile y limón.

El 2008 se constituyó como un año trascendental en la evolución de la empresa debido a que incorporaron la categoría de cacahuates y pistaches a su línea de productos. En ese mismo año la empresa hizo sus primeros esfuerzos para incursionar en mercados internacionales.

### **Planteamiento del problema**

Como parte de las acciones de diversificación de productos que el director general de Charricos buscaba, añadió las hojuelas de plátano sabor dulce, y aunque sería el número trece en su línea, no garantizaba la aceptación de los consumidores locales. En febrero del 2010, la gerente de mercadotecnia, Silvia Pedrero López, se dio a la tarea de llevar a cabo degustaciones del producto en los principales supermercados de la ciudad.

A la par de estas acciones, Eliazar Cabrera era invitado por la SEDAFOP para formar parte del grupo de empresas que participarían en el Programa Agentes de Cambio por la Apertura de Nuevas Oportunidades para las PyMes Agrícolas, Pecuarias, Forestales, Acuícolas y Agroindustriales, el cual consistía en que profesores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), junto con tesis de las carreras administrativas, desarrollaran proyectos empresariales según fuese el requerimiento de las organizaciones consideradas en el programa. El director general de Charricos dio a conocer la necesidad de su empresa de una investigación de mercados para conocer la percepción de los consumidores sobre el empaque en bolsa metalizada de los plátanos con chile y limón, plátanos con sal y plátanos con chiles jalapeños.

A inicios de julio del mismo año, la investigación de mercados aún no se había llevado a cabo debido al retraso en las gestiones de formalización del convenio entre la SEDAFOP y la UJAT. El 19 de julio se formalizó el lanzamiento de los plátanos dulces, apoyado en diversas estrategias de comunicación y publicidad.

El programa Agentes de cambio inició los proyectos empresariales hasta finales de octubre del 2010. A pesar del desfase en el inicio del estudio y tomando en cuenta la respuesta poco alentadora de los consumidores del plátano dulce, el director general y la nueva gerente de mercadotecnia, Beatriz Landero García, decidieron que se ejecutara el trabajo de investigación de mercados, pero exclusivamente para el nuevo producto. Con este proyecto se pretendía conocer la aceptación, posicionamiento e impacto, así como el comportamiento del consumidor, en cuanto a las características del producto (plátanos dulces).

## Descripción del caso

La empresa Charritos S.A de C.V., con 42 años de participación en el mercado de botanas, se encontraba ubicada en la ciudad de Villahermosa, capital del estado de Tabasco, localizado en el sureste mexicano.

## Identidad corporativa

- **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.
- **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”.

## Marketing

Los esfuerzos de marketing de Industrias Charritos se habían fundamentado en posicionar sus productos pensando siempre en la satisfacción plena de sus consumidores. Así, su mix había contribuido de manera favorable al entorno social donde la empresa tenía presencia; la imagen del corporativo era positiva para sus diferentes públicos.

## Estilo y diseño en envase, empaque y marca

Industrias Charritos utilizaba dos tipos de envolturas para el empaque de sus productos:

1. De polipropileno transparente, con diferentes colores impresos en gran parte de la envoltura (naranja, verde y amarillo). Este envase contaba con una

ventana que permitía al consumidor apreciar el producto desde el exterior del mismo. Los productos que usaban este tipo de empaque eran las hojuelas de plátano de 215 g, 100 y 50 g, los Charricos de 350, 155 y 35 g, las botaneras de 280 g y tostadas de 1/15.

2. De polipropileno metalizado, considerado como un empaque innovador y que tenía la ventaja de garantizar que el producto resistiera a ciertas condiciones climáticas y se mantuviera más tiempo en anaquel. Este tipo de envoltura se utilizaba en la línea de hojuelas de plátano de 50 gramos, en la cual el diseño se podía visualizar en el impreso de la hoja de plátano.

Una de las ventajas que ofrecía este empaque era en lo relacionado al periodo de caducidad, que permitía una duración de frescura de 45 días, a diferencia del empaque laminado, que sólo poseía un máximo de 32 días 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.

Industrias Charritos manejaba el empaque laminado metalizado con atmósfera controlada, que permitía hasta 5 meses de vida en anaquel; con las mejoras en el empaque era posible alcanzar hasta 7 meses en anaquel.

### Línea de productos

En el 2010, la empresa disponía de un total de 12 presentaciones distribuidas en tres líneas de productos (ver figura 1):

1. Frituras de harina de trigo
2. Hojuelas de plátano
3. Tortillas de maíz



Figura 1. Línea de productos Charricos

Una de las características de los productos Charricos era su calidad, sustentada en la conservación del máximo nivel de sus propiedades naturales y nutritivas, que podían ir desde el sabor y el olor hasta el tamaño y consistencia, permitiendo que fueran del agrado del consumidor.

### Canales de distribución

Debido al crecimiento de la demanda en el mercado, los directivos de la empresa decidieron emplear nuevos canales de distribución, logrando así una mejor extensión de la distribución de sus productos, al llegar a nuevas ciudades como Ciudad del Carmen, Campeche y Mérida, Yucatán, así como una mejor cobertura en todo el estado de Tabasco.

En cuanto a la distribución a nivel local (Tabasco), la empresa atendía por medio de sus rutas al grupo de detallistas que le hacían llegar sus productos al consumidor final (ver figura 2). En el caso del mercado foráneo de la empresa, se utilizaba un grupo de distribuidores concesionados para trabajar la marca en zonas como Ciudad del Carmen, Campeche, desde Ciudad Mendoza, colindante con Puebla, hasta Coatzacoalcos, Veracruz, y la parte norte de Chiapas.



Figura 2. Canal de distribución local Industrias Charritos S. A. de C.V.

## Publicidad

El presupuesto que la empresa destinaba para sus actividades promocionales y publicitarias era de entre el 2 y el 5% de las ventas.

La publicidad estaba dirigida a clientes locales y se realizaba a través de varios medios de comunicación, con lo que se logró 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 la televisión, donde contrataba espacios publicitarios para sus comerciales. Otro medio con el que se apoyaba la empresa era la radio.

Charritos también utilizaba medios impresos dirigidos a segmentos más específicos de la población, como es el caso de periódicos, que captan un gran número de lectores. Los carteles en fechas especiales solían ser una estrategia cotidiana para la empresa (ver figura 5).

Otra opción era el uso de las revistas publicadas en la entidad, la Sección Amarilla y la publicidad exterior, consistente en carteles y panorámicos ubicados en lugares estratégicos dentro de la ciudad de Villahermosa (ver figura 3).



Figura 3. Cartel alusivo al Día del Padre

Estas estrategias mediáticas se complementaban con la utilización de medios interactivos vía su sitio web (ver anexo 1) y el apoyo de las redes sociales, que se iniciaban en la entidad por ese entonces.

### **Participación en ferias**

La empresa había participado en eventos públicos para dar a conocer los logros obtenidos durante su trayectoria empresarial, actuando como una firma ejemplar ante muchas otras organizaciones de la entidad. Estos eventos habían consistido en ferias tanto locales como nacionales, así como exposiciones en diferentes sectores empresariales.

### **El lanzamiento del producto 13**

En julio del 2010 la empresa lanzó la presentación de su producto número 13; se trataba de Plátanos Dulces, producto 100% natural. El eslogan era: “Todo el sabor de la naturaleza directo a tu paladar”. Los Plátanos Dulces consistían de deliciosas y crujientes hojuelas de plátano maduro, con vitamina B6, potasio, proteínas y antioxidantes. La presentación del producto era de 50 gramos con envoltura metalizada (ver figuras 4 y 5).



**Figura 4.** Hojuelas Plátano Dulces



**Figura 5.** Empaque de polipropileno metalizado de Plátanos Dulces

### **Estrategias de marketing para Plátanos Dulces**

Para apoyar el lanzamiento de las hojuelas de plátano sabor dulce, la empresa implantó cinco grandes estrategias:

- Presentación oficial al personal que integraba la fuerza de ventas a nivel regional
- Presentación a los medios de comunicación con importantes espacios en los medios electrónicos e impresos
- Campaña radiofónica en dos de las estaciones de mayor audiencia en la región
- Impresión de carteles alusivos al producto
- Distribución en las principales cadenas de autoservicio (Chedraui, Walmart, Soriana, Aurrera), tiendas de conveniencia como Oxxo y Extra, así como abarroteras ubicadas en la capital del estado de Tabasco.

## Competidores

En el mercado local de los snacks participaban competidores tanto de talla nacional como de cobertura local que competían directamente con los productos de la Industrias Charritos. En lo relacionado con la línea de frituras de plátano que ofrecía la empresa, su principal competidor era Sabritas, que comercializaba rodajas de plátanos dulces bajo la marca Sun Chips. Los platanitos dulces Sun Chips venían en presentaciones de 28 y 100 g (ver figura 6). Otros competidores dentro de esta misma línea eran Barcel y Platanitos Boritas.



**Figura 6.** Platanitos dulces Sun Chips

## Segmento de mercado de plátanos dulces

Los consumidores a quienes los productos de Industrias Charritos estaban dirigidos eran especialmente los jóvenes, pues la empresa consideraba que preferían este tipo de productos. El rango de edades estaba entre 14 y 22 años.

## Investigación de mercados

La investigación de mercados fue realizada por profesores y estudiantes de la UJAT en convenio con la SEDAFOF hacia finales de octubre del 2010. La gerente de mercadotecnia de Charricos sugirió que para realizar el trabajo de campo se mostrara

el empaque, lo que permitiría que el consumidor contara con la información mínima acerca de lo que se le cuestionara. La metodología seguida era de tipo cuantitativa, con una muestra total de 368 personas (ver anexo 2). De los informantes, cuyas edades oscilaban entre 12 y 30 años, 328 eran estudiantes universitarios, 14 amas de casa, 14 profesionistas y 12 empleados. Los principales resultados indicaban aspectos relevantes a considerar por la empresa con respecto al plátano dulce.

La preferencia y el posicionamiento de la marca era notoria: 67% de los entrevistados que consumían botanas tenían a Charricos como su primera opción. La presentación predilecta era la de forma rectangular (75%).

En cuanto al conocimiento del nuevo producto (Plátanos Dulces), los entrevistados declararon en su mayoría no tener información al respecto (53%), mientras el resto aseguró contar tener conocimiento de los plátanos dulces.

Por su parte, la publicidad había tenido una influencia escasa, al menos en el grupo muestra. El 16% había conocido el producto por recomendación a través de publicidad de boca en boca; el 9% de los encuestados supo sobre el producto mediante carteles y sólo el 1% se enteró de los plátanos dulces por la radio.

En cuanto al tiempo que los entrevistados llevaban adquiriendo el producto, el 20% de ellos respondió que lo consumía desde tres meses atrás; el 12% declaró llevar entre uno y tres meses y el 11% un mes antes. De estos datos se podía inferir que los jóvenes encuestados habían iniciado a adquirir el producto entre los meses de agosto y septiembre del 2010; sin embargo, sólo representaban el 43% de la muestra total.

Respecto al sabor, las mayoría de las personas que ya habían probado los plátanos dulces indicaban su grado de satisfacción y sólo el 5% dijo estar insatisfecho con el producto.

### **Retos actuales**

Con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, Beatriz Landero tendría que decidir junto con el director general sobre los cambios a realizar en relación al marketing de los plátanos dulces, lo cual era un asunto urgente para poder fortalecer el posicionamiento de la marca: ¿qué estrategias se debían implantar para

incrementar el conocimiento del nuevo producto?

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de industrias Charricos?
2. ¿Qué estrategias del mix de marketing considera más apropiada para la línea de productos de la empresa?
3. Desde su punto de vista, ¿qué es lo que provocó que la reacción de los consumidores no fuera favorable para la venta de los plátanos dulces?
4. ¿Qué opinión le merecen las estrategias del lanzamiento del producto 13?
5. ¿Cómo influye la competencia en el posicionamiento de los plátanos dulces Charricos?
6. ¿Qué tanto influyó el retraso en la realización de la investigación de mercados en el marketing de los plátanos dulces?
7. Con los datos del caso y los resultados de la investigación de mercados, elabore una propuesta de campaña promocional y publicitaria para los plátanos dulces Charricos.

## Referencias

Jiménez, P. y De los Santos, T. (2010). *Plan de marketing internacional para Industrias Charritos*. Publicación interna.

Portal Charritos (s/f). [www.charritos.com.mx](http://www.charritos.com.mx)

Paz, C. (2010). Entrevista a Beatriz Landero García, gerente de mercadotecnia y publicidad de Industrias Charritos.

Paz, C. (2012). *Casos de marketing agroindustrial: una aproximación a la triple hélice*. México: UJAT.

Anexo 1  
Portal de Industrias Charritos y publicidad en la web



Figura 7. Portal de Charricos.



Figura 8. Publicidad en la web

## Anexo 2 Cálculo del tamaño de la muestra

En este punto se muestra la fórmula que se utilizó para calcular la muestra. Esta operación se calculó con un diferente valor de confiabilidad y uno de error.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

El tamaño de la muestra se realizó con un intervalo de confianza del 95% (1.96), con un error e=5% (0.05)

Datos:

$$\begin{aligned}z &= 95 = 1.96 \\N &= 558,524 \\e &= 5\% = 0.05 \\p &= 60\% = 0.60 \\q &= 1-p = 1-0.60\end{aligned}$$

Donde:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.60)(0.40)(558,524)}{(558,524)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.60)(0.40)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.24)(558,524)}{(558,524)(0.0025) + (3.84)(0.24)}$$

$$n = \frac{513842}{1396 + 0.92} = \frac{513842}{1397}$$

$$n = 368$$

### Anexo 3.

#### Hallazgos de la investigación de mercados para Charricos

Principales hallazgos en la investigación de mercados sobre el conocimiento, aceptación y preferencia de los plátanos dulces Charricos (Paz, 2012):

##### A. *Preferencia de marca de botana*

- ✓ El 67% preferían la marca Charricos al comprar botanas
- ✓ El 27% preferían la marca Sabritas al comprar botanas
- ✓ El 6% preferían la marca Platanín al comprar botanas.

##### B. *Frecuencia de adquisición.* Se evaluó la frecuencia con la que el consumidor adquiriría la marca que dijo preferir en las botanas:

- ✓ El 34% consumía botanas una vez al mes.
- ✓ El 22% consumía botanas una vez a la semana.
- ✓ El 14% consumía botanas cada 15 días.
- ✓ El 10% consumía botanas tres veces por semana.
- ✓ El 10% consumía botanas dos veces por semana.
- ✓ El 10% consumía botanas diariamente.

##### C. *Presentación de la botana.* En relación a la presentación de la botana, se encontró que:

- ✓ El 75% prefería botanas rectangulares
- ✓ El 25% prefería botanas ovaladas.

##### D. *Marca preferente de botanas de plátanos*

- ✓ El 64% prefería la marca Charricos en botanas de plátanos.
- ✓ El 30% prefería la marca Sabritas en botanas de plátanos.
- ✓ El 6% prefería la marca Platanín en botanas de plátanos.

E. *Conocimiento del producto Plátanos Dulces de Charricos*

- ✓ El 47% de las personas encuestadas dijo conocer los Plátanos Dulces de Charricos
- ✓ El 53% dijo no conocer los Plátanos Dulces de Charricos.

F. *Efectividad publicitaria.* Las respuestas de las personas encuestadas en relación a la campaña publicitaria realizada en los medios de comunicación fue la siguiente:

- ✓ El 54%, que representaba a 196 personas encuestadas, dijo no conocer el producto.
- ✓ El 20%, que equivalía a 73 personas encuestadas, respondió que conoció el producto a través de la televisión.
- ✓ El 16%, correspondiente a 60 personas encuestadas, declaró que se enteró del producto por recomendación (publicidad de boca en boca).
- ✓ El 9%, que representaba 34 personas encuestadas, respondió que conoció el producto por carteles.
- ✓ El 1%, equivalente a 1 persona encuestada, declaró que conoció el producto a través de la radio.

G. *Sabor de los Plátanos Dulces Charricos*

- ✓ El 61% de la población, correspondiente a 224 personas, respondió que no le gustaba o no había probado el producto.
- ✓ 39%, que corresponde a 144 personas, respondió que sí le gustaba el producto.

H. *Tiempo de compra del producto.* De los 368 encuestados, se encontró que:

- ✓ 208 personas, que representaban el 57%, respondieron que nunca lo habían comprado
- ✓ 74 personas, equivalentes al 20%, respondieron que consumían el producto desde más de tres meses antes.
- ✓ 45 personas, que representaban el 12%, dijeron que consumían el producto desde entre uno y tres meses atrás.

- ✓ 41 personas, correspondientes al 11%, dijeron que adquirirían el producto desde hacía un mes.

#### I. *Grado de satisfacción del producto*

- ✓ El 58%, correspondiente a 213 personas, respondió no estar ni satisfecho ni insatisfecho con el producto.
- ✓ El 23%, equivalente a 85 personas, declaró estar satisfecho con el producto.
- ✓ El 14%, que representaba a 51 personas, respondió estar completamente satisfecho con el producto.
- ✓ El 3%, que correspondía a 10 personas, dijo estar insatisfecho con el producto.
- ✓ El 2%, que equivalía a 9 personas, afirmó estar completamente insatisfecho con el producto.

#### J. *Evaluación de los atributos precio, tamaño, diseño, calidad y punto de venta de las marcas Charricos, Sabritas y Platanín.*

247 personas evaluaban el punto de venta.

245 personas analizaban el precio antes de adquirir el producto.

234 personas consideraban prioritaria la calidad del producto.

213 personas evaluaban el tamaño del producto.

160 personas tomaban en cuenta el diseño del producto.

Tabla 1. Atributo de los productos de Sabritas

<b>Sabritas</b>	
Precio	201
Tamaño	189
Diseño	278
Calidad	190
Punto de venta	246

La marca Sabritas era líder en el aspecto del diseño de sus productos y contaba con una buena estrategia de distribución, pues tenía puntos de venta estratégicos. Competía en precio, pero la presentación (contenido) del producto no satisfacía a todos los consumidores.

278 personas evaluaban el diseño del producto  
 246 personas consideraban el punto de venta  
 201 personas analizaban el precio antes de adquirir el producto  
 190 personas tomaban en cuenta la calidad del producto  
 189 personas evaluaban el tamaño del producto

Tabla 2. Atributos de los productos de Platanín

<b>Platanín</b>	
Precio	159
Tamaño	98
Diseño	71
Calidad	67
Punto de venta	35

Platanín era una nueva marca de frituras de plátanos en el mercado que se había posicionado en poco tiempo, sin embargo, aún no era una competencia fuerte en ningunos de los aspectos.

159 personas valoraban el precio antes de adquirir el producto  
 98 personas consideraban prioritario el tamaño del producto  
 71 personas tomaban en cuenta el diseño del producto  
 67 personas evaluaban la calidad del producto  
 35 personas analizaban la ubicación del punto de venta

Tabla 3. Atributos para la compra de los Plátanos Dulces

<b>Aspectos en la decisión de compra de los Plátanos Dulces de Charricos.</b>				
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Precio	85	56	27	5
Tamaño	71	84	11	7
Diseño	68	90	12	3
Calidad	79	63	26	5
Punto de venta	82	78	10	3



# RAGAPI A en P, el reto del posicionamiento de marca

*Manuela Camacho Gómez*  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Resumen

RAGAPI A en P era una empresa dedicada a la elaboración y venta de guisos y concentrados que recordaban a la alta cocina mexicana, francesa e italiana, además de facilitar la preparación de alimentos para las familias tabasqueñas de una manera práctica, rápida y con sabores tradicionales<sup>7</sup>. Esta empresa contaba con siete años de participación en el mercado y se ubicaba en Villahermosa, capital del estado de Tabasco, México. RAGAPI tenía muy claro el concepto y desarrollo de su negocio, pero aún no realizaba acciones de marketing para posicionar su marca y que le permitieran que sus consumidores potenciales la identificaran; ese era el reto de la Sra. Helena Rabelo como gerente general de la empresa.

## Evolución histórica de la empresa

RAGAPI tuvo su origen en el año 2004, cuando la señora Rabelo decidió crear un negocio de guisos y condimentos cuyos procesos de producción se realizaran de forma casera, utilizando la estufa de su casa; este proyecto duró aproximadamente un año. La idea surgió porque en la familia se preparaban guisos de épocas antiguas, que ya no era común encontrar en el mercado. Cuando Helena los cocinaba, su misma familia le pedía que los envasara para comercializarlos, y así fue como inició el proyecto.

---

<sup>7</sup> <http://tabascomarket.com>

## **Problema, situación o desafío**

Helena Rabelo comentaba que cuando iniciaron las operaciones de su empresa habían contemplado lanzar una línea amplia de sus propios productos. Sin embargo, escucharon las recomendaciones de gerentes de las cadenas de autoservicio que tenían presencia en Villahermosa, quienes contaban con amplia experiencia en el manejo de guisos y aderezos: ellos les afirmaron que no era conveniente abrir un mercado con una línea de diversidad tan grande, sino que primero se debía posicionar la marca con un máximo de tres productos, y una vez logrado ese objetivo, podrían añadir otros más.

Si bien las ventas de la empresa eran alentadoras y sus productos empezaban a ser demandados por los consumidores, el posicionamiento seguía pendiente de lograrse, ya que sus estrategias de publicidad y promoción sólo descansaban en las degustaciones en puntos de venta y en su participación en programas gubernamentales que apoyaban a las empresas de la localidad.

Si la gerente general de RAGAPI deseaba permanecer en el mercado, incrementar sus ventas y posicionar su marca como sello de productos artesanales de alta calidad, era urgente invertir en publicidad, diseñando estrategias de alto impacto y bajo costo.

## **Desarrollo del caso**

### **Su gente**

Helena Rabelo indicaba que aunque no poseía un organigrama formal, sí se contaba con un personal que tenía funciones específicas; por ejemplo, la licenciada Lucrecia Cámara era la coordinadora general. También estaba la persona responsable de compras y producción, quien colaboraba directamente con la encargada de la planta. Además contaban con un chofer y degustadoras que realizaban su trabajo en las tiendas donde se distribuían los productos. Para los asuntos contables y fiscales trabajaban con un contador externo (ver figura 1).

## **Planeación de la producción**

La gerente general de RAGAPI A en P poseía claridad respecto a la demanda de su mercado, lo que la había conducido a planear su producción. Decía tener fundamentos para saber cuánto producir y cuánto vender:

“Nosotros así lo manejamos, tenemos un stock de producto y según la demanda de los supermercados de las cadenas con las cuales estamos trabajando y el público en general que nos compra, se programa la producción”.

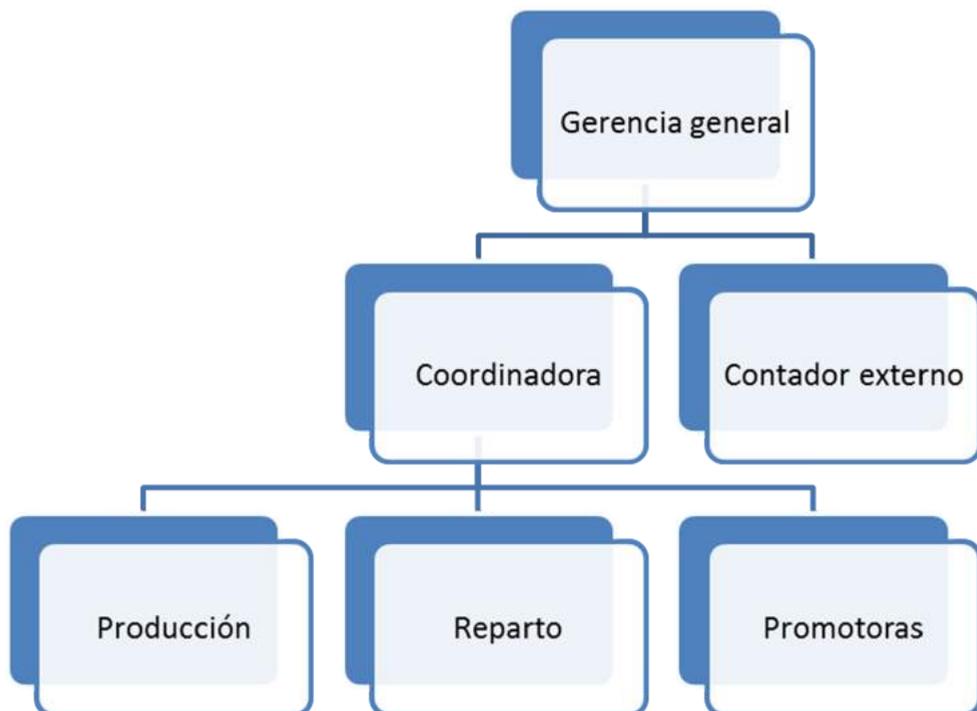


Figura 1. Organigrama de RAGAPI A en P

### Mercadotecnia

En marzo del 2011 RAGAPI había introducido al mercado cinco productos, aunque cuando nació la empresa se había contemplado un total de once. La empresaria indicaba que fue el gerente de una cadena de autoservicio quien le sugirió introducirse al mercado con pocos productos, por lo que decidió entrar sólo con tres. Un año después se lanzó el cuarto producto.

- **Segmento.** La empresa tenía mucho interés en atender los requerimientos de la demanda de su mercado, compuesto especialmente por público femenino encargado de tomar decisiones respecto a la alimentación de su familia.

Para responder a estas necesidades, RAGAPI producía productos de rápida preparación. “Este es un guiso ya preparado nada más para acondicionar la carne, el pescado o el marisco que se desea guisar, y es añadirle un frasco a la carne que se va a comer y ponerla al fuego; no se tiene que añadir agua ni sal”.

- **Producto.** Todos los productos de la empresa se comercializaban bajo la marca RAGAPI y sus presentaciones eran de 275 ml. Según la gerente general, el producto principal de la empresa eran las jaleas picantes, que se utilizaban como complemento de las botanas, aplicándolas sobre queso, galletas o tortillitas. También podían ser utilizadas como aderezo en guisos con salsas agrídulces, como era el caso de la comida tailandesa. La empresa fue la pionera en este tipo de productos, y con el transcurrir de los años se fueron añadiendo competidores.
- **Línea de productos Horneado Ranchero**<sup>8</sup>. Guiso para preparar carne de cerdo y res. Este producto estaba elaborado con chile ancho, tomate, cebolla, ajo molido, vinagre, laurel, orégano y caldo de pollo en polvo (ver figura 2).
- **Mostaza al limón.** Concentrado de limón y especias para guisar pollo, cerdo, pescados y mariscos. Fabricado con mantequilla, ajo molido, cebolla, orégano, pimienta, mostaza, limón, harina y caldo de pollo.
- **Jalea picante de ciruela ahumada.** Producto a base de especias y chiles, lista para guisar cerdo, res y pollo, además de utilizarse para botana. Se elaboraba con azúcar, vinagre, chile chipotle y ciruela pasa sin hueso.
- **Jalea picante.** Producto elaborado con chiles jalapeños, azúcar, vinagre y chile chipotle; se utilizaba como guiso o botana.
- **Aderezo a la naranja.** Fabricado con jugo de frutas, vinagre y pimienta; se consideraba excelente para ensaladas.



Figura 2. Guiso de Horneado Ranchero

<sup>8</sup> <http://tabascomarket.com>

## Publicidad

Como parte de las comunicaciones integradas de una organización, la publicidad es parte de las estrategias de marketing, que a su vez persiguen un objetivo alineado a las metas organizacionales. RAGAPI había llevado a cabo acciones en este rubro, sin embargo, no parecía haber buscado alcanzar un objetivo preciso, sino sólo había aprovechado el apoyo de un programa de fomento del Gobierno del Estado, así como la realización de degustaciones que organizaba con personal propio que se ubicaba en los puntos de venta, especialmente en las tiendas de autoservicio. Para Helena Rabelo la publicidad resultaba muy cara, sin embargo reflexionaba sobre su importancia: “¿Cómo nos conocen si no nos publicitamos?”. Asimismo, habían publicado anuncios en un periódico local, así como volantes (ver figura 3), y habían participado en ferias fuera de Tabasco, también bajo patrocinio gubernamental: “El reto es eso, llegar a que nos conozcan; ya nos conocen bien pero eso [debe ser] diario, porque hay mucha competencia”.



**Figura 3.** Volantes diseñados y patrocinados por el Gobierno de Tabasco

## Distribución

La distribución se hacía en tiendas de autoservicio, entre las cuales se encontraban las cadenas ubicadas en la localidad, tales como Chedraui, Comercial Mexicana y

Sam's Club, así como en súper-carnicerías. En Veracruz atendían a una cadena de supermercados boutique a la cual enviaban sus productos, así como al norte del país, donde contaban con un distribuidor personal. Los volúmenes enviados, refería la empresaria, era a pequeña escala.

El patrocinio publicitario y promocional que el Gobierno del Estado de Tabasco había otorgado a diferentes empresas agroindustriales resultó benéfico para RAGAPI, que también consideraba el diseño de módulos para exposición de los productos, tanto en puntos de ventas como en ferias y exposiciones (ver figura 4).



**Figura 4.** Módulo de exposición de productos RAGAPI

## Ventas

Las ventas parecían ir en aumento, especialmente a partir de la promoción y publicidad de los productos, que permitió que los consumidores probaran el sabor y calidad de los mismos; sin embargo, las personas que demandaban los productos no los localizaban fácilmente en las tiendas de autoservicio. Para resolver esta situación, Helena Rabelo aprovechaba la presencia de sus degustadoras para que guiasen a los clientes dentro de la tienda hasta los anaqueles donde se localizaban sus guisos y salsas.

## **Competencia**

La gerente general de RAGAPI consideraba que la competencia significaba un reto, pues llevaban muchos años en el mercado y provenían de cadenas muy importantes que poseían reconocidas marcas nacionales e internacionales:

“Eso es lo difícil, de la competencia tan grande que hay, con fábricas de años que conocemos, entonces uno pequeñito, que empieza con microempresa y le cuesta trabajo ir desarrollando su producto, dándolo a conocer”.

## **Retos actuales**

En 7 años de participación en el mercado, Helena Rabelo había llevado a RAGAPI A en P a una posición de reconocimiento y aceptación de la calidad de sus productos, sin embargo, su presencia como marca aún era incipiente. Su participación más significativa en publicidad había sido al formar parte del grupo de empresas de Tabasco Market, un programa que la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Tabasco había emprendido con el objetivo de apoyar la difusión de los productos locales.

## **Preguntas detonantes**

4. ¿Cuál es su opinión sobre la diferenciación de la línea de productos de RAGAPI A en P?
5. Desde su punto de vista, ¿qué tan posicionable es la marca RAGAPI A en P? ¿Está asociada a la línea de productos que se comercializa?
6. ¿Cómo influyó en el posicionamiento la campaña que realizó Tabasco Market en conjunto con otras empresas de la localidad?
7. ¿Qué estrategias le recomendaría a Helena Rabelo para posicionar su marca en el mercado local? ¿Y en el mercado veracruzano?
8. Con los datos del caso proponga una campaña de promoción y publicidad para la línea de productos RAGAPI.

## Referencias

Córdova, J. (marzo, 14 de 2011). Entrevista a Helena Rabelo, gerente general de RAGAPI A en P. Villahermosa, Tabasco, México.

Portal Tabasco Market (2011). <http://tabascomarket.com>

# Expandirse o desaparecer: el dilema de Bebidas Orgánicas, S. A. de C.V.

*Ruth Noemí Ojeda López*  
*Olivia Jiménez Díez*  
*Lizeth Ileana Canto Hernández*  
Universidad Autónoma de Yucatán

## Resumen

Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. era una empresa yucateca ubicada a las afueras de la ciudad de Mérida, en el sureste mexicano. Fundada en el año 2007, se dedicaba a la elaboración de bebidas refrescantes cuyos ingredientes principales eran té y jugos de diferentes cítricos. Su director general, el Ing. Gerardo Cámara, deseaba expandir su empresa debido a que, dadas las condicionantes climatológicas, consideraba que la demanda de este tipo de productos estaba asegurada.

La capacidad productiva de la empresa había sido incrementada pero su volumen de ventas se mantenía en las mismas cifras, lo cual era un indicador de que era hora de buscar nuevos horizontes.

## Antecedentes

Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. era una empresa 100% yucateca, ubicada en la colonia Maya, en el lado norponiente de la ciudad de Mérida, Yucatán.

La empresa nació de la inquietud de comercializar una bebida hecha a base de té y cítricos naturales, bebida que de manera casera preparaba el Lic. Abelardo Cámara, motivado por los comentarios positivos de sus amistades respecto a ella. El Lic.

Cámara decidió formalizar la producción y venta de esta bebida a pesar de que este nuevo proyecto era un tanto ajeno a su labor cotidiana, ya que él se desarrollaba profesionalmente en el área administrativa; sin embargo, solicitó el apoyo del área de mercadotecnia de una institución educativa de renombre en la ciudad de Mérida, lo cual le permitió desarrollar un plan de inversión y conceptualizar el producto a ofrecer.

La empresa Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. se especializó en la venta de tés 100% naturales, ofreciendo al mercado una opción de bebidas sin gas, sin conservadores y sin exceso de azúcares, con propiedades benéficas para el cuerpo humano como son vitaminas y antioxidantes. En un principio comenzó ofreciendo sólo la versión de té negro con un toque de limón en la presentación de 500 ml. La producción se llevaba a cabo en su casa habitación y contaba con la ayuda de sus papás y hermanas.

Su misión era ofrecer bebidas de la más alta calidad, 100% naturales, cuidando la promoción de la salud, responsabilidad social, innovación y colaboración empresarial.

### **Planteamiento del problema**

La empresa Bebidas Orgánicas S. A. de C.V., a cargo del licenciado Abelardo Cámara, tenía como proyecto expandir las ventas de su bebida natural hecha a base de té (*camelia sinensis*) en combinación con cítricos de la región y listo para beber. Para el Lic. Cámara dicha expansión suponía un mayor volumen de ventas, sin embargo, desconocía cómo lograr una cartera de nuevos clientes.

En el año 2007 se realizaron pruebas de sabor, caducidad y envasado apoyadas por los servicios de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). Como resultado de ello, se generaron una marca e imagen específicas para el producto.

En el 2009 se hizo acreedor a un apoyo económico que la Secretaría de la Juventud del Gobierno del Estado otorga a proyectos emprendedores. Este capital se utilizó para comprar insumos, maquinaria, imagen corporativa y etiquetas. Para finales del 2010, Bebidas Orgánicas era una microempresa que contaba con 5 empleados.

La investigación documental señalaba que a nivel mundial el consumo de té frío se había incrementado un 20% anual aproximadamente. En México el consumo de esta

bebida se incrementó un 60% entre 2008 y 2009 (La Jornada, 2007). Sin embargo, no se tenían datos sobre el consumo en el mercado de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Cabe recalcar que la capacidad productiva de la empresa y su abastecimiento habían sido reforzados a fin de poder contar con una mayor capacidad y ofrecer una mayor variedad de productos. Lo anterior se había logrado a través de la participación en la empresa de nuevos inversionistas que esperaban tener un retorno de su capital para el primer semestre del 2011. En Yucatán existían 36 empresas en el sector de bebidas.

La composición del sector de bebidas y alimentos era como se puede apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1.** Clasificación del sector bebidas y alimentos de Yucatán

<b>Tipo de empresa</b>	<b>No.</b>
Grandes (251 empleados en adelante)	11
Medianas (51 a 250 empleados)	30
Pequeñas (11 a 50 empleados)	90
Microempresas (1 a 10 empleados)	564

**Fuente:** Dirección de Análisis y Evaluación de Proyectos de la SEDEINCO con datos del IMSS (junio 2003).

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Nutrición (Televisa, 2010), cada persona ingería anualmente 160 litros de bebidas en general, y los estados que ocupaban los primeros lugares de consumo a nivel nacional eran Quintana Roo, Yucatán, Tabasco, Veracruz y Oaxaca. Por otro lado, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del INEGI del 2010 expuso que se destinaba el 32.7% de las percepciones familiares al consumo de bebidas, lo que tenía un impacto no sólo en la economía, sino además como factor influyente en la obesidad.

### **Descripción del caso Medio ambiente externo**

La situación económica del país afectó el gasto familiar debido a que las personas podían verse limitadas para adquirir bebidas de precios superiores a los populares. Otros puntos a considerar eran si las condiciones económicas facilitaban la entrada al mercado nacional de marcas extranjeras de características similares a un precio más bajo o similar; la reglamentación de salubridad en cuanto a la elaboración, manejo y envasado de bebidas e información en cuanto la etiqueta del producto; y el incremento en impuestos de importación de las hojas de té provenientes de China.

Por las características climáticas de la región, la industria de bebidas refrescantes presentaba una industria muy lucrativa al igual que muy competida. En Yucatán, según estadísticas del INEGI al 2006, el sector de manufactura de alimentos y bebidas representaba un 52% del PIB estatal, y era posible encontrar todo tipo de bebidas, tanto gasificadas como naturales y las “tradicionales”, como son horchata y hasta tepaches.

En ese momento el mercado tenía como participantes a Nestea, Lipton y Arizona, todas marcas con un mejor posicionamiento, lo que les daba una ventaja competitiva.

### **Medio ambiente interno actual**

#### **Proveedores**

El principal proveedor de las hierbas para infusión se encontraba en el estado de Puebla. De una manera optimista se pensaba contar con la capacidad de producción suficiente para que los insumos requeridos (las hojas de té) fueran importados directamente de China en un futuro.

El agua purificada que se utilizaba en la producción provenía de una planta purificadora local llamada MAFT, que ofrecía precios más atractivos que las marcas más conocidas, así como un plan de crédito y entrega muy adecuado.

Las botellas y tapas se adquirían a través del mayorista en productos desechables COREV o SIMÓN; sus precios variaban según volumen y demanda.

Las etiquetas se adquirían a través de la empresa ETTISUR, la cual entregaba un producto de calidad; esta misma empresa era la proveedora de empresas como la Coca Cola a nivel estatal (BEPENSA).

#### **Producción**

La elaboración del té se realizaba de la siguiente forma:

1. En ollas elaboradas con un material quirúrgico (para garantizar la pureza del producto al elevarlo a altas temperaturas) se realizaba la infusión de las hierbas naturales para obtener el concentrado de té.

- En una mezcladora se hacía la combinación de los cítricos, el té concentrado y los endulzantes, hasta alcanzar una homogeneidad; se colocaba en un contenedor para su embotellado (máquina embotelladora), y finalmente se colocaban las botellas en enfriadores para mantener su frescura.

### Mix de producto

Se manejaba la presentación de 500 ml en botella pet con un precio al público de 7 pesos (datos al 2009) con los siguientes sabores:

- Té negro con mandarina
- Té verde con limón

### Análisis de precios de la competencia

En el 2009, se contaba con la presencia de tres grandes empresas refresqueras: Embotelladora Peninsular S. A. de C.V., Embotelladora y distribuidora de Pepsi y Sidra Pino S.A de C.V.; en relación a bebidas no gaseosas elaboradas a base de té se tenía la presencia de las siguientes marcas enlistadas en la tabla 2.

**Tabla 2.** Productos de la competencia

Nombre	Presentación	Precio
Té Cristal	344 ml ( Lata )	Entre \$5.00 y \$6.00 pesos
Snapple	500 ml (botella de cristal)	Entre \$9.00 y \$12.00 pesos
Arizona	500 ml (Lata)	Entre \$9.50 y \$10.50 pesos
Lipton	500 ml (PET)	Entre \$6.00 y \$7.50 pesos
Nestea	500 ml (PET)	Entre \$7.50 y \$8.50 pesos

**Fuente:** Elaboración propia con datos del mercado al 2009



**Figura 1.** Imágenes de productos de la competencia

## **Ventas**

La labor de ventas había consistido en la visita y ofrecimiento del producto a tienditas, cafeterías, gimnasios y restaurantes, principalmente. Sin embargo, el nivel de aceptación del producto por parte de distribuidores había sido bajo por dos razones:

1. Muchas de estas empresas tienen exclusividad con las grandes refresqueras, por lo que no aceptaban la distribución de otras marcas.
2. La caducidad del producto: una de las cualidades que el producto ofrece es un sabor más natural, sin embargo, la falta de conservadores fuertes provocaba que el producto tuviera un tiempo de vida corto y requiriera ser refrigerado.

Hasta el 2010, Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. estaba dirigida a puntos de venta detallistas como eran “tienditas de la esquina” en las colonias Campestre, zona Centro de la ciudad y Las Américas, así como algunos detallistas ubicados en plazas comerciales como City Center, Altabrisa, y en el Gold’s Gym.

## **Retos actuales**

En un afán de tener una imagen más clara de hacia dónde dirigirse, el Lic. Cámara, en compañía de su equipo de trabajo, realizó un análisis FODA (ver tabla 3). Con estos datos podría contar con las bases para implantar nuevas estrategias de marketing y administración para su empresa, lo cual era un asunto urgente.

**Tabla 3.** Análisis FODA de Bebidas Orgánicas, S. A. de C.V.

<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor ponderado</b>
Producto natural y saludable	4	0.55	2.2
Único en el mercado	2	0.25	0.5
Imagen del producto	2	0.15	0.3
Entrega a domicilio del producto	1	0.05	0.05
<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor ponderado</b>
Desconocimiento de la marca	4	0.45	1.8
Costos de fabricación altos	3	0.2	0.6
Corto tiempo de vida del producto	2	0.2	0.4
Distribución limitada pues requiere mantenerse refrigerado	1	0.15	0.15
<b>Oportunidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor ponderado</b>
Programas contra obesidad. Ejemplo: eliminación por la Secretaría de Educación de productos no saludables en las escuelas.	4	0.25	1
Tendencia del consumidor hacia productos más saludables, ocasionando crecimiento en nuevos sectores como agua, jugos y bebidas energéticas	3	0.35	1.05
Diferentes puntos de venta	2	0.2	0.4
Créditos a microempresarios por medio del gobierno.	1	0.2	0.2
<b>Amenazas</b>	<b>Valor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor ponderado</b>
Barreras del mercado como exclusividad de otras marcas	4	0.45	1.8
Aumento en precios de insumos (azúcar y PET)	3	0.3	0.9
Productos similares más económicos	2	0.05	0.1
Baja aceptación de distribuidores	1	0.2	0.2

### Preguntas detonantes

1. En su opinión, ¿cuál sería una estrategia de expansión para Bebidas Orgánicas?
2. Según lo propuesto por McCarthy, ¿cuál sería el proceso de segmentación que se debió seguir?
3. Dadas las condicionantes del mercado y de la empresa, ¿cuál sería su elección como siguiente mercado meta?

4. ¿Cuál estrategia de crecimiento sería la más adecuada dadas las condicionantes del mercado y de la empresa?
5. De acuerdo al FODA, ¿qué tipo de estrategia –ofensiva, defensiva, adaptativa o de supervivencia– sería la más adecuada para poner en marcha?
6. ¿Qué estrategia de ventas funcionaría para romper con la barrera de la exclusividad?
7. ¿Sería adecuado para el Lic. Cámara expandir la línea de productos?

## Referencias

- Ansoff, H. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York and London: Editorial Palgrave Macmillan.
- Arizona. Disponible en: <http://arizona-internacional.com/>
- Bebidas Peninsulares S.A de C.V. *Te Cristal*. Disponible en: <http://www.bepensa-bebidas.com/producto.php?code=tecrystal>
- Grupo Peñafiel. *Snapple*. Disponible en: <http://www.drpeppersnapplegroup.com/>
- INEGI. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2010*. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/Encuestas/Hogares/regulares/Enigh/Enigh2010/tradicional/default.aspx>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª edición. Pearson. México.
- La Jornada Periódico (2007). *Boom en el consumo de té en México; crece 20% anual*. Noviembre. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/11/15/index.php?section=gastronomia&article=a10n1gas>
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1997). *Marketing*. México: Mc Graw Hill, 11ª edición.
- Nestle. *Lipton. Iced tea*. Disponible en: [http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://experteas.com.mx/wp-content/gallery/galeria1/lipton\\_iced\\_tea\\_preview.jpg&imgrefurl=http://experteas.com.mx/&h=605&w=502&sz=29&tbid=NqoTDMIBuoVcIM:&tbnh=90&tbnw=75&prev=/search%3Fq%3Dimagenes%2Bde%2Bnesteas%2Biced%2Btea%2Bmexico%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=imagenes+de+nesteas+iced+tea+mexico&usg=\\_\\_8osEBFWDk1sC81hD-49tBVAXEWQ=&docid=gOgSh3N-J4RoBPM&hl=es&sa=X&ei=RkUIUNGONsisqwHJ6YcGDA&ved=0CF4Q-9QEwAw&dur=3459](http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://experteas.com.mx/wp-content/gallery/galeria1/lipton_iced_tea_preview.jpg&imgrefurl=http://experteas.com.mx/&h=605&w=502&sz=29&tbid=NqoTDMIBuoVcIM:&tbnh=90&tbnw=75&prev=/search%3Fq%3Dimagenes%2Bde%2Bnesteas%2Biced%2Btea%2Bmexico%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=imagenes+de+nesteas+iced+tea+mexico&usg=__8osEBFWDk1sC81hD-49tBVAXEWQ=&docid=gOgSh3N-J4RoBPM&hl=es&sa=X&ei=RkUIUNGONsisqwHJ6YcGDA&ved=0CF4Q-9QEwAw&dur=3459)
- Nestle. *Nestea*. Disponible en: [http://www.google.com.mx/imgres?q=nesteas+bebida+imagen&hl=es&rlz=1T4SKPT\\_esMX471MX472&biw=1280&bih=897&tbnm=isch&tbnid=\\_oHbTzavJ7c11M:&imgrefurl=http://www.exito.com/products/0000854829620277/TE-NEGRO-DURAZNO-400-ML&docid=C6-oV6vnJxUuCM&imgurl=http://www.exito.com/images/products/0000854829620277/0000854830158438\\_xl\\_a.jpg&w=600&h=600&ei=X00lUJSfNIjE2gWO1IDwDg&zoom=1&iact=hc&vpx=536&vpy=557&dur=6703&hovh=225&hovw=225&tx=130&ty=183&](http://www.google.com.mx/imgres?q=nesteas+bebida+imagen&hl=es&rlz=1T4SKPT_esMX471MX472&biw=1280&bih=897&tbnm=isch&tbnid=_oHbTzavJ7c11M:&imgrefurl=http://www.exito.com/products/0000854829620277/TE-NEGRO-DURAZNO-400-ML&docid=C6-oV6vnJxUuCM&imgurl=http://www.exito.com/images/products/0000854829620277/0000854830158438_xl_a.jpg&w=600&h=600&ei=X00lUJSfNIjE2gWO1IDwDg&zoom=1&iact=hc&vpx=536&vpy=557&dur=6703&hovh=225&hovw=225&tx=130&ty=183&)

sig=112907676042539117823&page=2&tbnh=169&tbnw=170&start=22&ndsp=29&ved=1t:429,r:25,s:22,i:218

Noticieros Televisa (2010). *México, 2do, lugar en obesidad adulta*. Disponible en: <http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/investigaciones-especiales/131958/mexico-2-lugar-obesidad-adulta>

Pepsico México. *Lipton Iced tea*. Disponible: <http://www.pepsico.com.mx/Brands.html>

# Planeación estratégica de El Naranjito Dulce

*Antonio Emmanuel Pérez Brito  
Martha Isabel Bojórquez Zapata  
Teresita de Jesús Sabido Domínguez  
Universidad Autónoma de Yucatán*

## Resumen

La planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce, una empresa paraestatal no lucrativa, ubicada en la principal ciudad del sureste mexicano, se dedicaba a la producción y comercialización de jugos de fruta en bote y en bolsa. Tenía 40 años de fundada y se encontraba consolidada a nivel local. Su gerente general, el C.P. Camilo García, estaba analizando los problemas que enfrentaba en ese momento, principalmente la disminución de los ingresos por ventas, lo cual repercutía directamente con la capacidad de pagos a proveedores, entre otras dificultades.

El Gobierno estatal había dejado de proveer el apoyo financiero a esta entidad, por lo tanto la empresa se enfrentaba al reto de poder subsistir por sí misma. El mercado de los jugos estaba bastante competido por empresas de una gran capacidad económica y productiva, sin embargo, la planta El Naranjito Dulce se mantenía vigente, en parte por la calidad del producto y también por la antigüedad que tenía de presencia en el mercado. Día a día la situación financiera empeoraba y se vislumbraba un panorama nada halagador para esta entidad paraestatal.

## Antecedentes

La planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce, una compañía 100% tradicional de la región, fue creada como una empresa no lucrativa por el Gobierno estatal a

principio de los años setenta con el objetivo de subsidiar apoyos a programas gubernamentales.

Cuando la empresa inició actividades en los años setenta, producía y vendía leche embolsada y desayunos escolares; el recurso que se obtenía de la comercialización de estos productos se consideraba únicamente como cuota de recuperación.

### **Planteamiento del problema**

En sus inicios, la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce era un proyecto rentable; los productos que ofreció (leche y desayunos escolares) tuvieron amplia aceptación en el mercado. El gerente general señalaba que en ese momento existía una nula competencia en ese segmento de mercado, lo cual la administración en turno supo aprovechar positivamente; de manera adicional a la aceptación de los productos por parte del mercado, el Gobierno tenía destinada una partida financiera considerable para subsidiar a la planta de manera mensual.

Con el paso de los años la planta fue actualizando y renovando la gama de productos que ofrecía, inclusive abriendo nuevos mercados en el interior del estado y en la capital de un estado vecino, sin embargo, continuos cambios gubernamentales y administrativos fueron afectando el desarrollo de esta entidad.

Del año 2000 al 2006 los problemas incrementaron: la planta carecía de una visión actualizada que guiara a la administración en la conducción de la misma, no poseía un plan estratégico de negocios y se estaba enfrentando a un gran problema de liquidez, a una disminución drástica de las ventas, a una pérdida de la confianza crediticia, y a un grave riesgo de despido de empleados e inclusive, en algún momento dado, al cierre de la misma.

### **Descripción del caso**

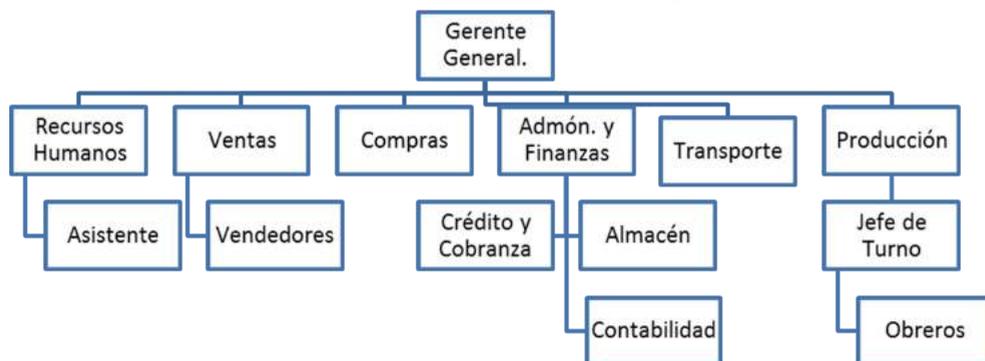
Para finales de la década de los setenta, la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce dejó de producir y vender leche y desayunos escolares y empezó a producir jugos; de hecho se crearon dos plantas, una para los jugos y otra en la que se producían alimentos balanceados para cerdos, aves, etc. Ambas plantas funcionaron hasta principios de la década de los noventa, cuando por problemas económicos se cierra la planta de alimentos balanceados, quedando únicamente la de jugos.

Los sabores originales fueron naranja, mandarina, piña, uva y manzana, en presentaciones de bolsa de un litro y de 350 mililitros. Posteriormente se agregaron Jamaica, té, tamarindo, limón, fresa, toronja, citrus, mango, y se introdujo la presentación en envase de plástico. Por falta de demanda del mercado, para el año 2006 de los mencionados sólo quedaron el de fresa junto con los sabores originales tanto en bolsa como en envase de plástico, y se adiciona la elaboración y distribución de agua purificada en presentación en bolsa y en bote de 350 mililitros, de 500 mililitros, de litro y en garrafón de 19 litros. En el año 2000 se comenzó la producción de miel de abeja en presentación de botella de plástico de un litro y de pulpas de sabores en presentación de bolsitas de plástico de 10 gramos, las cuales eran vendidas única y exclusivamente a una empresa, sin embargo, se dejó de producir porque esa empresa dejó de comprar estos productos.

En la década de los ochenta se crearon en el interior del estado cuatro puntos de ventas, y en 1990 se abrió otro punto de venta ubicado en un municipio de un estado vecino. Sin embargo, al final de esa administración, los siguientes gerentes generales no se interesaron en estos proyectos y fueron cerrados.

Para el año 2006, en la capital del estado tenían 14 rutas de ventas de jugos y tres de agua, las cuales abarcaban casi la totalidad de la capital; adicionalmente, en un nivel foráneo, existían cinco rutas de ventas, las cuales abarcaban los municipios y las haciendas del interior del estado. Únicamente se contaba con las rutas de venta y con un puesto ubicado en las afueras de la planta; para su promoción se contaba con una botarga, la cual realizaba presentaciones en tiendas, escuelas, parques y dependencias gubernamentales.

La misión que tenía en esas fechas era la siguiente: “Obtener recursos adicionales para apoyar a los programas de asistencia social del Gobierno del Estado”. El estado de resultados mostraba la situación real que enfrentaba la empresa (ver anexo 1).



**Figura 1.** Organigrama de El Naranjito Dulce en el 2006

En el 2012 la empresa se enfrentaba a deficiencias en prácticamente todas sus áreas funcionales: ventas, finanzas, recursos humanos, administración y producción (ver anexo 2). Por ejemplo, la presentación de los productos era poco atractiva y se le asociaba a una institución de asistencia, debido a que eran elaborados por una empresa estatal. Por esta razón el mercado consideraba poco atractiva la imagen y se creía que sus productos eran de mala calidad o que no reunían los estándares requeridos. Además, por la baja calidad percibida, el público pensaba que estos productos estaban enfocados a satisfacer necesidades de una población de escasos recursos.

Otra situación relevante era que la empresa carecía de una planeación financiera y los costos de producción no estaban plenamente identificados, lo cual dificultaba poder realizar promociones para atraer clientes (ver anexo 3).



**Figura 2.** Departamento de finanzas



**Figura 3.** Departamento de producción

## **Retos actuales**

A principios del 2012, los directivos de El Naranjito Dulce tenían que atender con urgencia cinco situaciones que no podían esperar más: era prioritario consolidar la empresa para que siguiera siendo una fuente importante de empleo, con personal comprometido, leal y próspero; lograr operar con rentabilidad; hacer de El Naranjito Dulce una empresa de alto prestigio, fomentando la alta calidad moral, técnica y económica en la gestión y operación de la misma; y modernizar la situación legal en la que se encontraba la empresa en ese momento, para garantizar la supervivencia de la misma en las siguientes administraciones.

## **Preguntas detonantes**

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles eran las estrategias exitosas de la empresa?
2. ¿Cuál es la situación estratégica de la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce?
3. ¿Tendrá la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce los recursos necesarios para cumplir sus objetivos?
4. ¿Cuáles serían las ventajas competitivas de la planta de jugos El Naranjito Dulce en su mercado local?
5. ¿Cuáles podrían ser los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la planta de jugos?
6. Con los datos del caso elabore una propuesta de misión y visión para la empresa.
7. Tomando como base la revisión de la literatura, elabore un plan de negocios para la planta de jugos El Naranjito Dulce.

## Referencias

- Arranz, R. (1995): *Planeación estratégica integral*. Primera edición. México: Instituto Internacional de Capacitación.
- Besley, S. y Brigham, E. (2001): *Fundamentos de administración financiera*. 12ª edición. México: Editorial McGraw Hill. .
- Collis, D. y Ruckstad, M. (2008): *Can you say what your strategy is?* EUA: Harvard Business Review. pp. 82-90.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 5ª edición. Prentice Hall.
- Dussel, P., Piore, M., Ruiz, C. (1997): *Planeación estratégica para la pequeña y la mediana empresa*. 3ª edición. México: Promesa.
- Hansen, M. y Birkinshaw, J. (2007): *The innovation value chain*. EUA: Harvard Business Review.
- Hellebust, K., Krallinger, J. (1991): *Planeación estratégica práctica*. Primera edición. México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.
- Martínez, F. (2002): *Planeación estratégica creativa*. Primera edición. México: Editorial PAC S. A. de C.V.
- Rodríguez, J. (1999): *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 3ª edición. México: Editorial ECAFSA.

**Anexo 1**  
**Estado de resultados 2001-2005**

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Ingresos</b>					
Jugos	\$12,538,989.32	\$11,922,723.85	\$10,843,720.46	\$9,626,871.45	\$8,664,532.29
Agua	1,165,370.50	833,121.35	1,512,791.15	2,006,937.51	2,247,215.41
Miel	1,323,000.00	0	0	0	0
Pulpa	0	947,640.00	782,940.00	0	0
<b>Total ingresos</b>	<b>\$15,027,359.82</b>	<b>\$13,703,485.20</b>	<b>\$13,139,451.61</b>	<b>\$11,633,808.96</b>	<b>\$10,911,747.70</b>
<b>Costo de ventas</b>					
Jugos	\$5,840,572.21	\$5,643,436.74	\$3,758,171.30	\$3,638,938.17	\$3,283,475.69
Agua	427,923.98	338,710.14	252,055.28	275,126.29	317,134.59
Miel	599,364.35	0	0	0	0
Pulpa	0	382,276.20	307,012.21	0	0
<b>Total costo de ventas</b>	<b>\$6,867,860.54</b>	<b>\$6,364,423.08</b>	<b>\$4,317,238.79</b>	<b>\$3,914,064.46</b>	<b>\$3,600,610.28</b>
<b>Egresos</b>					
Gastos de venta	\$4,833,408.69	\$4,971,372.44	\$4,181,306.36	\$4,274,481.62	\$4,321,708.31
Gastos de admón.	3,954,879.03	3,356,114.27	3,157,344.80	2,673,615.20	2,837,573.31
Gastos de fabricación	0	0	2,713,789.45	2,542,554.73	2,481,551.39
<b>Total egresos</b>	<b>\$8,788,287.72</b>	<b>\$8,327,486.71</b>	<b>\$10,052,440.61</b>	<b>\$9,490,651.55</b>	<b>\$9,640,833.01</b>
<b>Pérdida del ejercicio</b>	<b>\$628,788.44</b>	<b>\$988,424.59</b>	<b>\$1,230,227.79</b>	<b>\$1,770,907.05</b>	<b>\$2,329,695.59</b>

Fuente: Elaboración de los autores con datos de la empresa.

## **Anexo 2**

### **Problemática en las áreas funcionales**

#### *Ventas*

1. El periodo de vida útil de los jugos era de dos semanas, lo cual originaba la existencia de un pequeño porcentaje de merma, el cual debió de ser desechado porque el producto ya no se pudo vender y generó una pérdida para la empresa, que aunque fuese mínima, al final de cuentas seguía siendo una pérdida.
2. En cuanto a políticas de rebajas y descuentos, no existían políticas establecidas y era únicamente el jefe de ventas quien las autorizaba, sin realizar ningún análisis para verificar si dichos descuentos eran redituables o no.
3. La fuerza de ventas carecía de capacitación, de motivación y también de un sindicato, lo cual dificultaba la imposición de sanciones, aún en los casos en que los vendedores eran los responsables.
4. El transporte para la distribución se encontraba en mal estado y por carecer de liquidez no se proporcionaba el mantenimiento adecuado a los vehículos, lo que originaba que a veces las rutas no pudieran ser completadas en el surtido debido a que el vehículo encargado se descomponía.
5. El costo de la distribución era alto debido a que, por contar con vehículos en mal estado, se gastaba más en combustible y en las reparaciones momentáneas que se les realizaban, las cuales a menudo no eran las requeridas, lo que originaba que los vehículos todos los días provocaran problemas.
6. En el conocimiento del mercado: los vendedores tenían un catálogo obsoleto, pues no estaba actualizado con los clientes nuevos debido a la falta de control en la prospección del mismo jefe de ventas, así como a la apatía de los vendedores.

#### *Finanzas*

1. No se elaboraban presupuestos y flujos de efectivo.
2. La empresa estaba altamente endeudada.
3. La empresa carecía de liquidez, solvencia y rentabilidad.
4. Se carecía de planes y controles en tesorería, cartera, inventarios, costos y sistemas de información.

5. Para el control de la cartera existía un programa de cómputo diseñado específicamente para este departamento, pero no se le estaba dando el uso adecuado, por lo que no había control en la cobranza.
6. En el almacén se utilizaban métodos manuales para el control y manejo de las existencias, por lo que un descuido del almacenista ocasionaba un serio problema.
7. No se llevaba a cabo un análisis de estados financieros para apoyar en la toma de decisiones

### *Recursos humanos*

1. En esta área, el reclutamiento e integración, los sistemas de motivación, los planes de carrera, la comunicación interna, la definición de funciones y las relaciones de trabajo no existían, debido a que se carecía de planes que permitieran realizar estas actividades tan necesarias para el desarrollo de esta área.
2. Se carecía de controles o evaluaciones para medir el desempeño de los trabajadores, los cuales podrían generar políticas de incentivos atractivos para incrementar la productividad de los vendedores.
3. Se carecía de manuales de organización y flujogramas que permitieran identificar los procesos de cada departamento y dar el seguimiento adecuado a los mismos.
4. Se carecía de programas de capacitación para el personal.
5. Solamente se contaba con un asistente para atender a todo el personal de la planta.
6. Se contaba con un sindicato que fomentaba la flojera entre los trabajadores.

### *Administración*

1. Se carecía de manuales de organización, flujogramas y que permitan identificar los procesos de cada departamento y dar el seguimiento adecuado de los mismos.
2. No existían controles de inventarios, crédito y cobranza.

### *Producción*

1. La falta de dinero para establecer y mantener programas de mantenimiento, lo que incide negativamente en las instalaciones de la planta.
2. No se contaba con tecnología moderna en la maquinaria.

**Anexo 3**  
**Análisis de estados financieros al 2006 (Razones simples)**

**Índice de liquidez:**

Activo circulante	\$ 3,641,770.34	
Pasivo circulante	\$ 5,873,623.64	0.62 veces

**Solvencia:**

Activo circulante - Inventarios	\$ 3,641,770.34 - \$ 1,471,681.84	
Pasivo circulante	\$ 5,873,623.64	0.37 veces

**Capital de trabajo:**

Act circulante - Pas.circulante	\$ 3,641,770.34 - \$ 5,873,623.64	\$ -2,231,853.3
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------

**Endeudamiento:**

Pasivo total	\$ 9,076,121.59	
Activo total	\$ 5,873,623.64	1.55 veces

**Apalancamiento:**

Pasivo total	\$ 9,076,121.59	
Capital contable	\$ 3 202 497.95	2.83 veces

**Rentabilidad s/el activo:**

Utilidad neta (100)	\$ -2,240,911.59	
Activo total	\$ 5,873,623.64	-38.15 %

**Rentabilidad s/el capital contable:**

Utilidad neta (100)	\$ -2,240,911.59	
Capital contable	\$ 3,202,497.95	-69.97 %

**Casos de administración  
estratégica en empresas  
de servicios**



# Restaurante Rodizio: ¡la expansión!

*Manuela Camacho Gómez*  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La autora agradece la participación de Maritza Guadalupe Suárez Qué y Mildred Oropeza Priego en el trabajo de campo para este caso.

## Resumen

Rodizio era un restaurante de especialidades en comida internacional. Contaba con un negocio posicionado, con marca reconocida. La empresa atendía particularmente al segmento de turismo de negocios. Ante las oportunidades que el mercado le presentaba, su socio principal, Adán Caraveo, y su administrador general, Ricardo Méndez Pérez, veían la oportunidad de franquiciar el negocio. El mercado meta para esta franquicia eran los empresarios que ya tenían una compañía establecida o que contaran con experiencia en el sector de comida y que hubieran tomado la decisión de invertir en una franquicia.

Entre las principales fortalezas con las que contaba Rodizio era el alto posicionamiento de su marca en el mercado tabasqueño, así como la posesión de recursos innovadores que distinguían a la empresa de la competencia, además de contar con el conocimiento del concepto del negocio y la disposición para dar atención personalizada a sus clientes en el momento en que adquirieran la franquicia.

En agosto del 2010, Ricardo Méndez tenía el reto de apoyar la decisión de Edén Caraveo para definir si se desarrollaba una línea de franquicias, con lo cual se expandiría la empresa Rodizio mediante la implantación y comercialización de un sistema de franquicias con presencia en el sureste y centro de la República Mexicana. En caso de ser factible, el objetivo de la franquicia sería, inicialmente, establecer dos

puntos de venta en el país, uno en la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo, y otro en Toluca, Estado de México, en un periodo menor a un año.

### **Los orígenes**

A principios de los años noventa, el Doctor Edén Caraveo y su hermana se dedicaban a la comercialización de semen de ganado. Explicaba Ricardo Méndez Pérez, gerente de Administración del Grupo Rodizio:

“Empezaron a viajar a Brasil y uno de los hermanos vio el concepto de los restaurantes allá, entonces se le hizo muy atractivo innovar un negocio de comida brasileña. Creo que en México fue uno de los pioneros en ese sentido, en ese ir [y venir] fue que vieron la oportunidad y efectivamente se asociaron entre hermanos y trajeron el concepto de restaurante brasileño a Villahermosa. Eso sí, invirtieron mucho en traer gente de allá preparada técnicamente para que capacitara a gente tabasqueña, gente mexicana como capitanes, gerentes. A lo que le llaman la cocina, la churrasquería, toda esa parte la hicieron ellos, entonces ahí fue donde se dio el concepto y eso es lo que somos”.

El Grupo Rodizio se ubicaba en Villahermosa, capital del estado de Tabasco, México. El negocio se originó cuando los hermanos Caraveo experimentaron un mundo de negocios diferente al local al viajar frecuentemente a Brasil, donde observaron una cultura profesional en las empresas restauranteras, con una planeación bien definida. Ese viaje los motivó a que a su regreso consideraran la posibilidad de emprender un restaurante de especialidades brasileñas. Fue así que en 1994 abrió sus puertas el restaurante Rodizio, que desde sus inicios fue plenamente aceptado por el segmento local y por los turistas que visitaban la entidad.

### **Ventaja competitiva**

El restaurante Rodizio, como parte del grupo homónimo, contaba con 17 años de presencia en el mercado tabasqueño, tiempo en el cual se había dado a conocer y se había logrado posicionar como una de las alternativas de comida internacional. Rodizio era un nombre comercial muy recomendado para los turistas de negocios que visitaban la ciudad y se le percibía como uno de los mejores restaurantes de la localidad. Una de las razones por la que contaba con la preferencia de los consumidores era la calidad del servicio, su menú y la forma de integrar el plato fuerte y el tamaño de la porción al gusto del cliente (ver figura 1).



**Figura 1.** Barra de ensaladas en Rodizio

El restaurante Rodizio utilizaba el sistema brasileño, manejando 26 cortes de carne, como la *picanha*, la costilla de res y la *fraldinha*, de exquisito sabor, además de una variedad de ensaladas y música en vivo.

### **Brasileños en Rodizio**

El restaurante contaba de continuo con personal brasileño, el cual los dueños de la empresa contrataba durante sus frecuentes viajes a Brasil; estas visitas al país sudamericano obedecían al interés de realizar un constante benchmarking sobre las tendencias de las especialidades de la comida, las innovaciones, los nuevos productos, restaurantes, comercios, servicios y conceptos. Cada vez que tenían oportunidad, traían gente de allá para que capacitaran a los mexicanos que trabajaban en el restaurante en sus diversas áreas funcionales.

Por ejemplo, en el área de churrasquería había personal brasileño de planta, pero también había temporadas en las que contrataban brasileños por un año o dos, según fueran los requerimientos de la empresa.

Contar con extranjeros en la planta era una estrategia de marketing exitosa, pues al identificar a los empleados extranjeros (hostess, chefs, capitanes, churrasqueros...), a muchos de los comensales les gustaba platicar e interactuar con ellos:

“Últimamente hemos tenido hostess, capitanes que salen a hacer presencia [para que

los clientes] vean que es un brasileño; los cortes que manejamos son brasileños, pero no sólo lo decimos, también se hace. Detrás de la cocina está esa persona vigilando todo lo que lleva la carne, [también] hay un chef italiano que vigila las barras y las ensaladas”, indicaba con orgullo Ricardo Méndez.

### **Identidad corporativa**

Dentro de sus estrategias, la organización contaba con objetivos y directrices corporativas que hacían de Rodizio una empresa con rumbo definido, empezando por la misión, visión y su filosofía hacia el cliente y hacia su gente (ver figura 2).

### **Objetivos generales**

“Ser el único restaurante con un concepto que se basa en una palabra: abundancia. Y es que el visitante no puede dejar de disfrutar los 26 cortes de carne que ofrecemos. Además, ser el único restaurante donde la carne es preparada y servida de la manera tradicional, conservando el sabor característico de cada corte, donde nuestros visitantes pueden acompañar al churrasco con un variado bufet de ensaladas y platillos típicos que complementan el menú”.

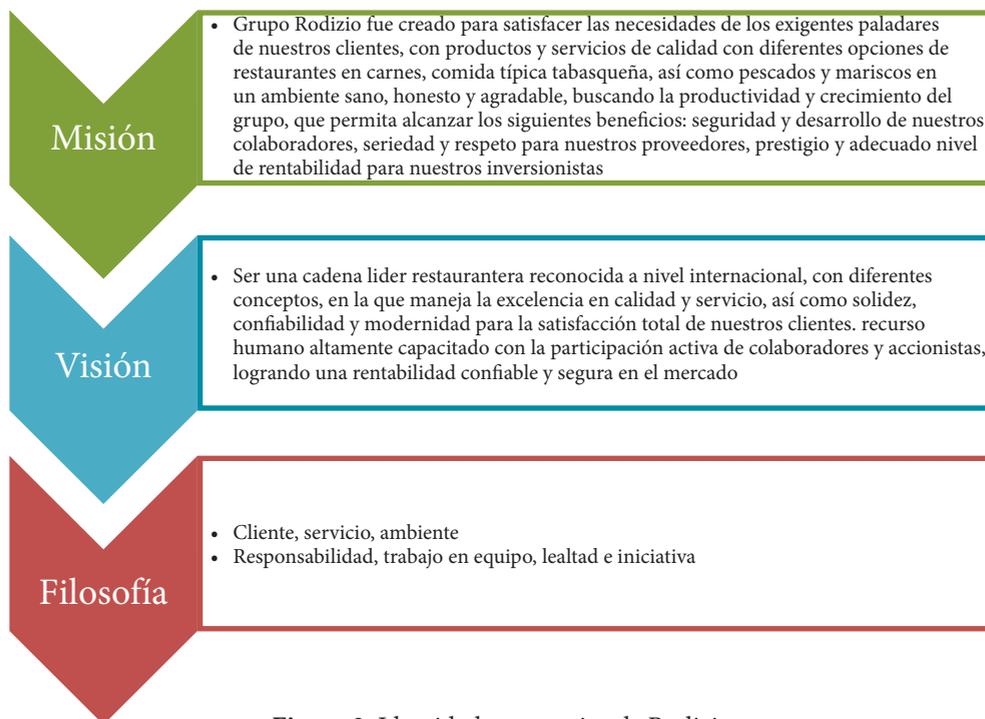
### **Objetivos específicos**

- Ser una empresa de calidad internacional.
- Proporcionar un servicio único y de calidad.
- Cumplir con los más altos estándares en materia de calidad y modernidad.
- Ofrecer oportunidades de empleo y progreso.
- Manejar el restaurante con las más altas normas éticas y tratar con equidad e integridad a todos los empleados, clientes, proveedores y asociados, con el fin de ganar y mantener su confianza.

### **Competencia**

La empresa había identificado que los competidores directos para Rodizio eran los restaurantes El ganadero, El mesón del Ángel, La casa del chef, Los tulipanes, Los jinetes, Asador castellano y El rodizito (Suárez y Oropeza, 2010).

Estos restaurantes manejaban conceptos de negocio diferentes, sin embargo, su especialidad eran las carnes, por lo que Grupo Rodizio los consideraba competencia directa.



**Figura 2.** Identidad corporativa de Rodizio

### La expansión

Nueve años después de crearse, la empresa emprendió su proceso de expansión y en el 2003 abrió el restaurante Jangada, basado en los frutos del mar, como un concepto complementario a Rodizio. Jangada como restaurante marino manejaba el sistema de bufet, que incluía más de 50 platillos al día. En el 2007 crearon el restaurante El Edén, considerando la preservación de la tradición tabasqueña y aprovechando la oportunidad que el mercado le brindaba, ya que no existía un lugar con infraestructura y arquitectura representativa del estado de Tabasco. La Hacienda El Edén simulaba al estado de Tabasco, incluyendo sus cuatro regiones geográficas: Centro, Chontalpa, Sierra y Ríos.

Como parte de sus acciones de expansión la empresa se había convertido en un grupo (ver figura 3), que además de albergar a Rodizio, Jangada y El Edén, también había creado el restaurante Coloso Pizza, especializado en comida italiana, el cual daba una variante a la pizza tradicional ofrecida por las franquicias del ramo, ya que cocinaba las pizzas en horno de leña con un diseño sustentado en la bandera italiana, en tanto que la fachada simulaba el Coliseo romano. Colosso Pizza contaba con un chef italiano como parte de su estrategia corporativa de garantizar la calidad de los alimentos y el sabor auténtico.



**Figura 3.** Grupo Rodizio

La empresa se preciaba de agrupar marcas líderes en el campo alimenticio y de sabor en el sureste de México. Su experiencia de más de 15 años en el ámbito restaurantero creando marcas de calidad internacional se debía a su sólida estructura operativa, administrativa, y el enfoque a sus clientes, lo que había colocado al Grupo Rodizio como líder absoluto en los segmentos de mercado de cada una de sus marcas.

### **Las franquicias Rodizio**

En marzo del 2010 el Grupo Rodizio invirtió 20 millones de pesos mexicanos para abrir un restaurante en un municipio denominado Paraíso; se trataba de una sucursal de Jangada. Edén Caraveo declaraba a la prensa su interés por expandirse a otras plazas para empezar a generar franquicias y dar atención a los mercados de otras ubicaciones del país (Arias, 2010).

Ricardo Méndez explicaba que en el grupo había muchas iniciativas que aún no se concretaban:

“Nos han ofrecido que hagamos tipo franquicia y pues también está la inquietud de que se haga por recursos propios. Pues estamos en eso, todavía no tomamos esa decisión, entonces yo creo que a eso se ha atribuido el éxito del Rodizio”.

Rodizio contaba con una gran variedad de cortes en carnes, los cuales eran servidas de la espada donde eran asados al plato del cliente de manera continua cuando el letrero que se encontraba en el centro de la mesa mostraba el color verde; en el caso opuesto, cuando el cliente no deseaba comer más, debía mantener el letrero en color rojo.

De concretarse la alternativa de convertir a Rodizio en una franquicia, la empresa consideraba ciertas estrategias. Al parecer tenía todo para ofrecer franquicias: era una empresa competitiva, contaba con recursos económicos suficientes, experiencia y conocimiento en el sector restaurantero, *know-how* del negocio y personal capacitado y experimentado para atender las necesidades de los franquiciatarios en materia de capacitación y asistencia técnica.

### **El marketing de franquicias**

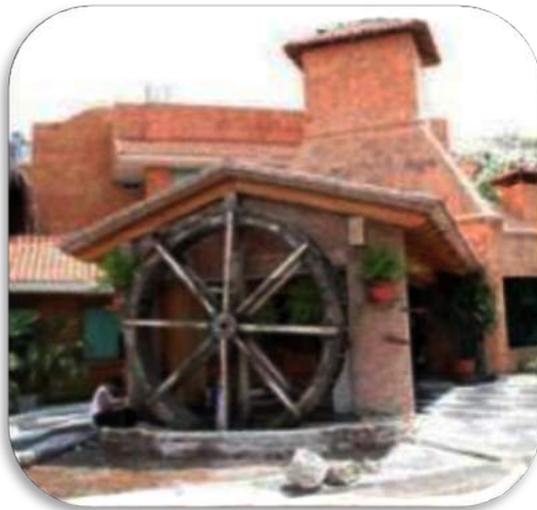
- **Producto.** Restaurante de Comida Internacional Rodizio, franquicia de servicio. Al adquirir una franquicia del Grupo Rodizio se contaría con una marca posicionada y exitosamente probada, mediante la cual recibiría uniformidad del producto y servicio, así como asistencia técnica antes y después de adquirirla, y una formación personalizada por parte de Rodizio.
- **Precio.** La transferencia tecnológica tendría un costo de 450 mil dólares; la inversión inicial sería de 600 mil dólares; las regalías mensuales de 5% y la cuota de publicidad mensual del 10%, con un contrato que duraría cinco años, teniendo un retorno de inversión estimado de tres a cuatro años.
- **Promoción.** La promoción al consumidor final estaría basada en algunos paquetes por temporada: Día de San Valentín, Día de las Madres, etc. La publicidad estaría basada en la explotación de la marca, cuya imagen distintiva estaba altamente posicionada en los segmentos que se atendían. Los colores que identificaban la marca eran café, rojo, amarillo y negro (ver figura 4).

El branding estaba conformado por el nombre Rodizio, con un dibujo al fondo de una espada y con su lema “Carnes de Brasil”, muy acorde a un tipo de negocio muy conservador y de gran elegancia.

En cuanto a la promoción de las franquicias dirigida al segmento de mercado de inversionistas, se estimaba en aproximadamente en 32 mil dólares (ver anexo 1).



**Figura 4.** Branding y publicidad Rodizio



**Figura 5.** La fachada del restaurant Rodizio

## Distribución

La superficie mínima de cada franquicia sería de 120 a 500 m<sup>2</sup>, ubicada en un lugar que contara con amplio estacionamiento.

**Tabla 1.** Análisis FODA para un sistema de franquicias potencial

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Posicionamiento de la marca en el mercado tabasqueño.	El manejo de bufet daba una ventaja sobre la competencia.	El segmento de mercado era pequeño.	Estaban entrando al mercado restaurantes brasileños que ofrecían el mismo servicio, pero a menor precio.
Recursos innovadores.	El turismo en el estado había ido incrementando, por lo que el restaurante era apto para este segmento de mercado.	El costo de adquisición era relativamente alto.	La situación económica de las empresas estaba amenazada por cambios monetarios.

**Fuente:** Suárez y Oropeza (2010).

Además del marketing para consumidores finales y para inversionistas, era importante que el Grupo Rodizio considerara los aspectos legales que como franquiciante debía tomar en cuenta (ver anexo 2).

## Retos actuales

Ricardo Méndez Pérez tenía que elaborar un informe y una propuesta para finales de septiembre del 2010, pues se requería de un plan que incluyera las estrategias de marketing para la potencial nueva línea de negocios: las franquicias. Edén Caraveo estaba optimista porque había detectado áreas de oportunidad para este tipo de negocios e incluso para desarrollarse, no sólo horizontal sino también verticalmente. ¿Eran las franquicias del restaurante Rodizio una opción para expandir el grupo? La marca estaba posicionada en Tabasco, ¿cómo podrían hacer lo mismo en Cancún y en el Estado de México?

## **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuál es su apreciación del marketing utilizado por Grupo Rodizio?
2. Desde su punto de vista, ¿cuál o cuáles han sido las estrategias de marketing que mejores resultados le han dado a la empresa?
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Grupo Rodizio?
4. ¿Cómo podría ayudar el posicionamiento de la marca en la expansión de la empresa?
5. Para llevar a cabo un proceso de expansión del grupo, ¿qué tanto puede apoyar el franquiciamiento de restaurantes?
6. Con las franquicias, ¿cómo mantendrían la ventaja de ser el único restaurante con un concepto basado en abundancia al contar con 26 cortes de carne?
7. Con los datos del caso, elabore una propuesta de campaña promocional para atraer inversionistas que compren una franquicia Rodizio.

## Referencias

- Arias, S. (9 de octubre del 2009). Invierte Grupo Rodizio en restaurante Coloso. *Tabasco Hoy*. Recuperado de [http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id\\_nota=181506](http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id_nota=181506)
- Arias, S. (8 de marzo del 2010). Invierte Jangada 20 millones de pesos en Paraíso. *Tabasco Hoy*. Recuperado de [http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id\\_nota=189170](http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id_nota=189170).
- García, R. (13 de febrero del 2007). Invierten en cena para enamoradas hasta 900 pesos. *Tabasco Hoy*. Recuperado de [http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id\\_nota=127320](http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id_nota=127320)
- Gutiérrez, C. (junio 7, 2004). Franquicias están ya en Tabasco. *Notifranquicias*. Recuperado de <http://www.noticiasdefranquicias.com/2004/junio/48-franquicias-estan-ya-en-tabasco>
- Portal Grupo Rodizio (s/f). <http://www.gruporodizio.com/>
- Suárez, M. y Oropeza, M. (2010). *Ejercicio de franquiciamiento*. DACEA-UJAT. Publicación interna.

**Anexo 1**  
**Presupuesto para promoción de franquicias**

<b>Presupuesto de promoción de Grupo Rodizio como franquiciante</b>	
Suscripción Directorio Nacional de Franquicias	\$ 21,000.00
Suscripción Revista Entrepreneur	\$ 64,000.00
Suscripción Revista Líderes	\$ 83,000.00
Suscripción Periódico El Financiero	\$ 78,000.00
Stand Feria Internacional de Franquicias	\$ 20,000.00
Folletos (diseño e impresión)	\$ 1,600.00
Edecanes	\$ 1,500.00
Mobiliario y equipo	\$ 1,900.00
Spot en radio (tres veces al día durante cinco días a la semana)	\$ 78,000.00
Periódico (página web)	\$ 18,000.00
Página web oficial	\$ 60,000.00
Banners página web El universal	\$ 1,500.00
Banners página web La crónica	\$ 1,600.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 432,100.00</b>

**Fuente:** Suárez y Oropeza (2010)

## **Anexo 2**

### **Aspectos legales**

Rodizio se adheriría a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) para aprovechar las ventajas que esta organización representaba.

La empresa también se sujetaría a la Ley de Competencia Económica, artículo 8º, que establecía la prohibición de los monopolios y prácticas que disminuyeran, dañaran o impidieran la competencia y la libre concurrencia en la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

Otras acciones legales que llevaría a cabo serían la sujeción a la Ley de Protección al Consumidor, artículo 1º, que tenía por objeto promover y proteger los derechos de los consumidores y procurar la equidad y seguridad de las relaciones entre proveedores y consumidores (franquiciador o franquiciante).

Gestionar el Distintivo “M” (del Programa de Calidad Moderniza), que incorporaba un modelo de calidad con el propósito de impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa turística, a través de capacitación y consultoría especializada.

Obtener el Distintivo “H”, un reconocimiento que otorgaba la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas, etc.) por cumplir con los estándares de higiene que marcaba la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

Considerar en el otorgamiento de franquicias las operaciones con el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI), con el objetivo de proteger los derechos de propiedad industrial y promover y difundir los beneficios que éste ofrecía para apoyar la actividad inventiva y comercial de nuestro país, impulsando la creación y desarrollo de nuevas tecnologías en beneficio de toda la sociedad.



# Planeación y mercadeo, factores clave de una administración estratégica. El caso de Súper Campeche, S. A. de C.V.

*Román Alberto Quijano García*  
Universidad Autónoma del Carmen

*Norma Aguilar Morales*

*Deneb Elí Magaña Medina*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Resumen

La empresa Súper Campeche S. A. de C.V. era una empresa 100% campechana que se dedicaba a la venta de artículos para fiestas al mayoreo y menudeo y proporcionaba además un catálogo de servicios alternativos que complementaban el giro del negocio, tales como payasos, pastelerías, grupos musicales, shows infantiles, luz y sonido, etc. Se encontraba situada en avenida Román Piña Chan x Ah-Kim Pech, en la ciudad de San Francisco Campeche, del estado de Campeche.

Fue fundada en 1965 por el matrimonio Balmes Arceo, cuya orientación emprendedora hizo desarrollar el negocio y la importancia de la empresa en sus cuatro hijos. En 1975 el matrimonio decidió, en lugar de elegir a uno de sus cinco hijos como sucesor del negocio, aceptar la oferta de compra del mismo por parte de Beatriz Balmes, cuarta de los cinco hijos de la familia, quien inició operaciones en 1983 con la misma figura fiscal, el mismo esquema administrativo y con el mismo nombre comercial.

## Antecedentes

Beatriz Balmes pertenecía a la tercera generación de una familia con tradición empresarial, debido a que su abuelo materno era el propietario de una fábrica de jabón con aceite de coco como materia prima. El proceso se iniciaba desde la recolección de

la copra, la extracción del aceite y finalmente el proceso industrial de la elaboración del jabón. También tenía una cordelería de fibra de henequén. Los tíos abuelos tenían una fábrica de licores y frutas en almíbar. Como era la tradición en las empresas familiares, el hijo varón heredó los negocios y las mujeres una parte proporcional del capital, con la cual sus padres se iniciaron como comerciantes con una tienda abarrotera en la modalidad de autoservicio en Ciudad del Carmen, Campeche.

Beatriz inicialmente se dedicaba a otras actividades relacionadas con el perfil de su licenciatura en Comunicación, como los medios audiovisuales, particularmente en áreas de capacitación, sin embargo, la familia de Beatriz decidió regresar a su estado natal, Campeche, y por influencia de su esposo, que también contaba con una actitud emprendedora, decidió incursionar en el negocio familiar. A raíz de la muerte de su esposo, Beatriz se hizo cargo por completo de la empresa y de sus dos hijos: Gerardo, que actualmente tiene 29 años, y Andrés, de 26, a los cuales procuró una educación orientada a los negocios y cuya formación académica fue en el área administrativa. De manera personal y ante la necesidad de hacer crecer la compañía, contempló como una de sus fortalezas la capacitación personal, pues a pesar de llevar la responsabilidad de una familia y un negocio, no dejó de capacitarse, al estudiar la maestría en Administración en el Instituto Tecnológico de Monterrey y posteriormente la maestría en Contaduría Pública de la Universidad Autónoma de Campeche, que aún no concluye.

En ese tiempo Beatriz dirigió la empresa con apoyo de sus dos hijos, uno como gerente de piso y otro como gerente administrativo, y contó con la asesoría de su hermano en el área financiera para cuidar la inversión de las utilidades.

La empresa (ver figura 1), que inició con un capital de 5 mil pesos, para el año 2012 facturaba un promedio de 28 millones de pesos, contaba con 23 empleados (19 mujeres y cuatro hombres) y tenía entre sus principales proveedores a Barcel, Sonric's, Importador Alegría, Fábricas Selectas de México Urpri, Convermex, Envases Cuevas y Reyma, entre otros. Súper Campeche ha estado orientado al público en general, sin embargo ha diversificado sus servicios hacia clientes corporativos como restaurantes, pastelerías, organizadores de fiestas, etc. Su principal competencia en el estado la representaban, a nivel local, empresas como Santos Lugo, Stock de Ingredientes, Abarrotes Baqueiro Cáceres, Dulcería Gelmy y el gran consorcio transnacional Sam's Club.

El crecimiento de la empresa había sido atribuido a un manejo eficiente de la administración, producto del compromiso personal del grupo familiar, el pago oportuno y una estrecha relación con los proveedores que conocían el mercado, lo cual le había permitido analizar las necesidades de sus clientes. Sus estrategias de mercadeo se habían centrado en los patrocinios, apoyos a la comunidad y principalmente las referencias personales.

Como parte de su administración, la organización había contado con ciertos elementos de planeación como:



**Figura 1.** Fachada de la empresa Súper Campeche

- **Visión.** Consolidar un comercio moderno que pueda competir en el abastecimiento del mercado local a través del enfoque en la comercialización y costos, que permitiera mantener el objetivo primordial de lograr utilidades, beneficiando a través de su operación a los accionistas, los empleados y a los clientes.
- **Misión.** La empresa utilizará todos sus recursos materiales y humanos para abastecer al mercado local de todos los insumos que se requieren para organizar fiestas, reuniones de trabajo o servicios de alimentos, que estén disponibles en el mercado de abasto nacional o internacional, adecuados a las necesidades del cliente, con oportunidad y a precios competitivos, integrando la imagen de comercio especializado, detallista-mayorista y de descuento.
- **Filosofía de la empresa.** El sentido de pertenencia al lugar de residencia, el apego a la provincia, la identificación con el medio, el compromiso de permanecer y ayudar al desarrollo de la región como motivación fuerte para procurar desarrollar al máximo nuestras posibilidades.

Como parte integral de la filosofía de la empresa se detallaban los valores que había promovido la familia que había manejado la empresa desde 35 años atrás.

- La unidad familiar como valor fundamental
- El trabajo constante como medio de auto afirmación
- La educación formal e informal y la actualización permanente como apoyo para crecer en todo sentido.
- El negocio como medio para prestar un servicio a la comunidad: no solamente funcionar como proveedores sino difusores de los adelantos que se van dando en el mercado externo.
- El trabajo en la empresa como una obligación para todos, pero con el objetivo de que se desempeñe con gusto, por decisión propia, no como resultado de una dependencia económica.
- El negocio como punto de reunión no sólo de trabajo sino de convivencia sana entre empleados, clientes y proveedores. Posibilidad del diálogo mediador de la retroalimentación.
- El respeto y el apoyo a los que integraban el recurso humano de la empresa, con el objetivo de que mejoraran su calidad de vida.
- El trabajo ordenado, constante, innovador, que llevara a la obtención de resultados: crecimiento económico de la empresa y crecimiento integral de los que laboran en ella.
- El cliente como directriz en los requerimientos de abasto especializado: los clientes requerían un abasto seguro, adecuado a sus necesidades, con precios competitivos, que les apoyaran para realizar sus actividades, ya sea de esparcimiento, de auto empleo o para la operación práctica de su negocio.

Otro aspecto destacado de la administración de la empresa era el bajo índice de rotación de personal, pues los empleados habían sido contratados con las prestaciones de ley, con sueldos y aguinaldo por encima de lo estipulado por la ley y el promedio local, así como un reparto de utilidades realizado de manera oportuna.

### **Definición del problema**

La señora Balmes expresó que la planeación había sido siempre parte de sus actividades como administradora, sin embargo, ésta se había realizado de manera muy general, puesto que no se contaba con un plan detallado por escrito de crecimiento para cada una de sus áreas, que contuviera los principales objetivos y metas de crecimiento a mediano

y largo plazo, las estrategias y tácticas que se desarrollarían para alcanzarlas, y por ende no había podido dar seguimiento, evaluación y retroalimentación al proceso, lo que permitiría mejorar la toma de decisiones. Su formación académica de posgrado le había facilitado visualizar la importancia de estas herramientas, pero al tener la responsabilidad total de los principales procesos de la empresa, no había podido enfocarla al desarrollo de estrategias puntuales que le permitieran un mayor crecimiento.

### **Desarrollo del caso**

#### **El marketing**

Como principales herramientas de marketing, el prestigio de la empresa había hecho que la referencia personal fuera su mejor herramienta; adicionalmente, había empleado técnicas de publicidad a través de patrocinios en eventos de cierta relevancia en el estado. Durante 2012 disponía de una página de Internet en donde promocionaba sus principales productos, pero no estaba habilitada para dar servicio por este medio ni manejaba espacios que permitieran a los clientes dar sus opiniones y sugerencias para proporcionar una retroalimentación directa.

#### **Sistemas de información**

De manera general se mantenía actualizada en forma básica en cuanto al manejo de sus principales funciones, pero no se había desarrollado un sistema informático que le permitiera hacer eficiente la información generada en cada una de sus áreas y que le permitiera tener un contacto más directo con sus clientes.

#### **Factor humano**

Con relación al factor humano, Beatriz Balmes había procurado el bienestar de sus empleados proporcionándoles salarios dignos y prestaciones superiores a las que indica la ley, lo que le había generado el respeto, confianza y compromiso por parte de sus trabajadores; sin embargo, ha reconocido que a pesar de la capacitación brindada a sus empleados, sólo ha cubierto este rubro proporcionándoles la descripción de su puesto, lo que había generado una falta de profesionalización de los mismos, especialmente en áreas estratégicas como ventas y manejo del almacén.

## Fortalezas y debilidades

Respecto a las fortalezas de la empresa, se remarcaba el estrecho contacto con sus proveedores, lo que le había dado amplia experiencia y conocimiento sobre el comportamiento del mercado, pero también había reconocido que le faltaba actualizarse en esta disciplina, sobre todo en conocer las necesidades de los usuarios finales del producto.

Otra de sus fortalezas había sido el manejo eficiente de efectivo, pero también había expresado considerarlo como uno de los problemas a los que se había enfrentado por la falta de dinero para invertir en el crecimiento del negocio. Además de estas situaciones, las problemáticas que la empresa estaba pasando eran diversas (ver figura 2).



Figura 2. Problemas enfrentados por la empresa

El mercado donde competía Súper Campeche estaba muy saturado: en especial, las empresas comercializadoras enfrentaban retos de modernización, en el manejo de sus productos, venta cruzada, marketing, rentabilidad en el manejo de inventarios y control administrativo.

### **Retos actuales**

De manera general, Súper Campeche había ido creciendo principalmente por la forma acertada de dirigir la empresa por parte de su propietaria, sin embargo, al ser una empresa familiar en la que se había ido involucrando de manera activa a la siguiente generación –los hijos–, se hacía necesario considerar los planes de crecimiento para el mediano y largo plazo, para posteriormente poder estar en posición de desarrollar los protocolos requeridos que permitieran un proceso de transición exitoso de la empresa a la tercera generación. El desafío urgente de Beatriz era la planeación estratégica de su empresa.

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresaria para formular un plan estratégico de crecimiento para su empresa?
2. ¿Considera necesario adecuar las declaraciones de misión y visión de la empresa?
3. ¿Cuál de las siete funciones básicas del marketing considera que debe implementar prioritariamente la empresaria?
4. ¿Qué acciones sugiere para implementar un sistema de control de inventarios efectivo?
5. ¿Sabe la empresaria hasta cuánto pueden cubrir los excedentes de efectivo para invertir en infraestructura?

## Referencias

- Caldente, E. y Pizarro, C. (2012). *Administración de inventarios*. Recuperado de <http://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/adm.pdf>
- David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Dess, G.G., Lumpkin, T.G. y Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. 5ª edición. México: McGraw-Hill Educación.
- Hernández y Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 4ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
- Luna, A.C. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Patria.
- Mendelson, A. (2005). *Implementing Harvard Business School's Case Method in distributed environments*. Madrid, España: IESE Business School, University of Navarra.

# Gold's Spinning

María del Carmen Navarrete Torres  
Cecilia García Muñoz Aparicio  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Resumen

A mediados del 2011, después de seis años de tener el negocio de clases de spinning, Maricarmen Navarrete decidió cerrarlo. Sin embargo, consideraba reabrirlo en un futuro cuando tuviera bien estructurada una estrategia de marketing deportivo que le permitiera satisfacer las necesidades de los clientes potenciales en este tipo de giro, ofreciendo además otros servicios como pilates, yoga, aparatos, etc. Pensaba que quizá podría ser una buena oportunidad de negocio ofrecer al mercado nuevas instalaciones, con servicios novedosos y que estuvieran de moda. Asimismo, tendría que aplicar en la empresa estrategias de marketing que en el pasado no había utilizado y que sin embargo en la práctica solía analizar en los diferentes negocios en los que se inscribía como cliente. La empresaria estaba convencida de contar con experiencia y conocimientos suficientes para emprender una nueva etapa en su negocio, pero a pesar de las áreas de oportunidad que había percibido, tenía dudas y aún no tomaba una decisión: o se olvidaba del negocio o lo reabría.

## Antecedentes

*Una disciplina es para toda la vida*

Una de las primeras disciplinas en la vida de Maricarmen Navarrete había sido la práctica de alguna actividad física. Sus primeros recuerdos se remontaban a cuando

aún era niña y observaba a su madre realizar una serie de movimientos que semejaban una clase de gimnasia frente al televisor.

En aquella época se transmitía un programa matutino por el canal dos de Televisa que incluía una sección diaria con ejercicios de calentamiento, estiramiento y abdominales sobre el piso. Sin ninguna información previa, imitaba a su madre, quien le llamaba la atención continuamente, aduciendo que era muy pequeña para realizarlos, que además podría lastimarse y, sobre todo, que no tenía la edad adecuada para ejercitarse de esa manera.

Con el tiempo, el gusto por alguna actividad física se mantuvo y en cuanto creció pudo convencer a su madre para que fueran juntas a un deportivo en donde pudieran tomar clases de gimnasia. Así lo hicieron y empezaron a acudir puntualmente al Club Hacienda, en la Ciudad de México, que en esa época, se decía, era exclusivamente para empleados de una dependencia gubernamental; sin embargo de alguna manera se la ingeniaron y fueron admitidas.

Las clases eran de una hora, con ejercicios que se realizaban únicamente sobre el piso y con una colchoneta. Estas clases se impartían a grupos muy numerosos, por lo que no había atención personalizada ni cuidado por parte de los instructores para que no se sufriera alguna lesión. Sin embargo, era divertido y Maricarmen y su madre mantenían la ilusión de que se ejercitaban y sobre todo que el ejercicio les ayudaría a mantener su peso e inclusive a reducirlo.

Posteriormente, en la universidad se inscribió durante el verano en el Club Femenino de México, situado en la colonia Roma, al que acudía todos los días, practicando un poco de natación y después tomando clases de gimnasia. La falta de tiempo y la ubicación del inmueble únicamente le permitieron disponer de los meses de vacaciones para realizar alguna actividad. En esa época todavía no se daba el boom de la actividad física y sus beneficios en la salud, y los pocos lugares que existían con ese giro estaban situados fuera de su radio de acción. Este hábito lo practicó durante todos sus estudios universitarios.

Años después, ya como profesionista, se inscribió en una academia de danza en donde se impartían clases diariamente desde las seis de la mañana, empezando con clases de gimnasia en barra y acondicionamiento físico, a los cuales ella asistía diario. A principios de los años noventa, cuando la Sra. Navarrete se instaló en la ciudad de

Villahermosa, Tabasco, se encontraba con un panorama poco halagador con respecto a los servicios deportivos, pues no existían negocios con este giro. Su opción fue caminar en algún parque o comprar una bicicleta estática. Se decidió por lo primero y empezó a acompañar a su esposo todos los días a las cinco de mañana a caminar por el parque Tomás Garrido Canabal, una de las áreas públicas más utilizadas para fines deportivos. Sin embargo, Maricarmen sabía que esa actividad no llenaba sus expectativas y empezó a buscar opciones, hasta que encontró un gimnasio que le permitió practicar otro tipo de ejercicios como kick-boxing, aparatos y el spinning. Pasó el tiempo y empezó a experimentar los beneficios de este deporte y a conocer sus técnicas.

Al crecer su interés, su esposo la animó para que abriera un local en donde únicamente se impartieran clases de spinning; le gustó la idea y decidió emprender el negocio.

En este tipo de negocios era muy importante tomar en cuenta que la salud era el motivo principal en la adquisición de los servicios de un gimnasio para realizar actividades o ejercicios físicos (ver anexos 1 y 2).

### **Marketing deportivo**

En el marketing deportivo todos los medios de comunicación apoyaban la difusión de la actividad deportiva. Primero fue la prensa, posteriormente la radio y la televisión, y después Internet. La prensa escrita fue el primero de los medios de comunicación en iniciar la parcela deportiva en sus páginas. La cobertura deportiva nació a raíz de la importancia, cada vez mayor, adquirida por el deporte a finales de siglo XIX y primera mitad del XX, hasta llegar al auge actual. El deporte sería objeto de mayor tratamiento informativo cuando los empresarios periodísticos intuyeron el interés que esta actividad despertaba en los ciudadanos.

El deporte no sólo había propiciado un fenómeno de especialización de contenidos tratados por los diferentes medios de comunicación, sino también una especialización en la infraestructura del mismo<sup>9</sup>.

Se puede afirmar que en términos generales la utilización de las herramientas de marketing en Internet por parte de los diarios deportivos es todavía incipiente, a tenor de los que reflejan los resultados de nuestro estudio. Las tácticas más extendidas

---

<sup>9</sup> Quiroga (2001)

son las campañas de autopromoción, y en menor medida, el desarrollo de sitios web con asociados o las tácticas de fidelización<sup>10</sup>.

### **Planteamiento del problema**

En el año 2008 Gold's Spinning recibió su primer revés con la inundación que sufrió el estado, por lo que durante algunos meses muchos de sus principales clientes dejaron de asistir al negocio. Al año siguiente, en el 2009, la contingencia se repitió, la crisis económica se agudizó y Maricarmen Navarrete empezó a considerar la idea de cerrar el negocio. Desafortunadamente, las calamidades continuaron y a mediados de ese mismo año se presentó la epidemia de la influenza; sin embargo, incluyó clases de pilates y los clientes incrementaron

Por otro lado, una de las mejores instructoras, preferida por la clientela, se retiró, y los otros instructores no cumplían totalmente con las clases. Por ese entonces, Maricarmen ya se había preparado como instructora y se había certificado en el 2007, sin embargo por razones laborales no podía hacerse cargo del negocio al cien por ciento y sólo llegaba a abrir y cerrar.

A principios del 2011, y sin realizar ninguna campaña publicitaria, el negocio se mantenía, pero Maricarmen ya tenía la idea de cerrar, hecho que se concretó en junio de ese mismo año.

En marzo del 2012 aún no se había tomado la decisión de reiniciar la actividad empresarial en el área deportiva, pues la competencia se había intensificado y Maricarmen pensaba que había que realizar algunos cambios sustanciales en infraestructura e invertir una cantidad superior a la del inicio, pero sí se contaba todavía con oportunidades de negocio, como era ofrecer actividades tales como yoga, pilates, zumba, kick-boxing y algunos otros servicios como la orientación nutricional.

### **Desarrollo del caso**

Gold's Spinning era una empresa dedicada al servicio de práctica del spinning dentro de un local cerrado en la ciudad de Villahermosa. El spinning era un programa de

---

<sup>10</sup> (Rojo, 2007).

*indoor cycling* (ciclismo de salón), un entrenamiento aeróbico que se realizaba con una bicicleta estática al ritmo de la música (ver anexo 1).

Este negocio inició sus actividades a mediados del año 2005, y durante seis años se mantuvo en un mercado muy difícil, compitiendo con gimnasios que ofrecían mas servicios de actividades físicas deportivas, además de que el furor por el spinning ya había terminado.

Operar este tipo de empresas era complicado y se requería de procesos bien definidos y difundidos entre el personal para otorgar el servicio correctamente, además de administrarlo optimizando recursos. Las principales acciones correspondían a localización, actividades, servicios y tarifas, limpieza e higiene y personal calificado (ver anexo 2).

Gold's Spinning únicamente utilizaba una herramienta de la publicidad sin aplicar una estrategia mercadológica y mucho menos mercadotecnia deportiva. La empresa empezó a crecer y a contar con una cartera de clientes de diversas edades y de ambos sexos.

#### *A sudar... se inicia la aventura*

Cuando se emprendió el negocio, la empresaria sabía que no iba a ser fácil debido a su falta de experiencia en este giro, pero ante la necesidad que tenía de capacitarse y elegir al personal adecuado para trabajar con ella, asumió el reto. El mayor problema al que se enfrentaba era encontrar personal capacitado, debido a que había muchos instructores en la localidad pero desde su punto de vista eran improvisados, sin documentación que avalara su preparación, y, aunado a esto, con falta de compromiso en el trabajo.

Tomando en cuenta los datos estadísticos de los años 2003 y 2004, se determinó que en Tabasco, y en particular en la ciudad de Villahermosa, la creación de pequeñas y medianas empresas dedicadas al negocio del deporte iniciaba su crecimiento, en particular la moda de la práctica del spinning. Por ese motivo, después de que realizó algunas investigaciones basadas en la observación, pudo verificar que en Villahermosa existía un nicho de mercado para este tipo de compañía, por lo que Maricarmen Navarrete tenía la oportunidad de establecer el negocio cerca de la ciudad deportiva, lugar al que acudía un gran número de personas de ambos sexos a caminar desde temprana hora.

Una vez que se tomó la decisión de invertir y establecer un negocio para practicar el spinning, se comenzó a desarrollar el proyecto: se estableció en un local muy amplio de dos plantas, situado en la calle principal del fraccionamiento Ciudad Deportiva (enfrente de la ciudad deportiva), se dio a la búsqueda de personal capacitado y contrató a dos instructoras con las cuales ya había tomado clases y de quienes ya conocía su capacidad técnica, aunque en diferentes modalidades.

Una vez atendido el rubro del personal, se procedió a la adaptación del lugar, el cual se pintó con colores frescos y lleno de espejos; se adquirieron once bicicletas profesionales (las mejores del mercado en aquel momento), con un precio de mil dólares cada una.

Las bicicletas en el spinning estaban estrechamente ligadas. A diferencia de otros deportes como el fitness, el pilates o la natación, el spinning sólo se puede practicar en un tipo de bicicleta específica para este fin, llamada bicicleta de spinning (ver figura 1). La diversidad de estos equipos en el mercado era amplio (ver anexo 3).



**Figura 1.** Bicicleta de spinning



**Figura 2.** Logotipo de la empresa Gold's Spinning

En cuanto a imagen corporativa, la empresaria diseñó el logotipo de la compañía (ver figura 2), lo cual apoyó al llevar a cabo campañas de publicidad contratando espacio en la radio; adicionalmente, cada tres meses repartía 5 mil volantes (ver figura 3). Sus ingresos provenían de cobro por clase individual, y por mes los horarios se mantenían con el cupo lleno.

También se decoró la recepción y se preparó todo el aspecto administrativo. Había horarios desde las cinco y hasta las nueve de la mañana, y por la tarde de cinco a nueve de la noche, de lunes a viernes. Al paso de algunos meses contrató a dos empleados más, la empresa prosperó, y ya con un buen número de clientes empezó a ser reconocida en el medio; de igual manera, la directora de la empresa implantó una serie de controles sobre sus clientes (ver anexo 4).



Figura 3. Publicidad en volantes

Según la empresaria, los beneficios del spinning eran diversos (ver tabla 1), además de que existía literatura de acceso público sobre los cuidados que debían seguirse para practicar este tipo de ejercicios (ver anexo 5).

Tabla 1. Ventajas del spinning.

- El riesgo de lesiones en este tipo de deporte es muy bajo.
- No requiere demasiada capacidad de coordinación ni equilibrio, como por ejemplo en el aeróbic, lo que lo hace un ejercicio fácil aunque duro.
- Es un ejercicio divertido: no es rutinario porque va acompañado de música.
- Deja los glúteos muy firmes.
- Disminuye la intolerancia a la glucosa.
- Disminuye la presión arterial.
- Disminuye el colesterol y los triglicéridos.
- Aumenta el número de vasos sanguíneos coronarios.
- Mejora la distribución de la sangre y su retorno.
- Fortalece los miembros inferiores.
- Estimula el retorno venoso en miembros inferiores, previniendo las famosas “venas varicosas” o “arañitas”.
- No tiene edad límite, cualquiera puede practicarlo.
- Mejora la coordinación motriz
- Reafirma el cuerpo completo (brazos, abdomen, glúteo, pierna, pantorrillas, etc.).
- Disminuye bastante la celulitis.

Fuente: Elaboración propia.

## **Competidores**

A principios del 2008 la competencia se intensificaba, nuevos gimnasios abrían sus puertas y el mercado se inundaba de aparatos para hacer ejercicios. Existían catorce empresas, de las cuales dos contaban con su propia página web (ver anexo 6). La empresaria decidió entonces incorporar clases de pilates en el primer piso, sin embargo, seguía teniendo espacio disponible sin utilizar. La situación continuó hasta julio del 2011 (previamente el negocio fue impactado por la inundación del 2008, y posteriormente la influenza), y fue entonces cuando Maricarmen Navarrete decidió cerrar, pensando que tal vez, en un futuro, con una mayor inversión y diversificando los servicios, podría reabrir.

## **Retos actuales**

En el 2011 el negocio estaba cerrado y el lugar disponible para nuevas adaptaciones en caso de que Maricarmen decidiera reabrir. Maricarmen Navarrete se preguntaba si las condiciones del entorno serían propicias para reabrir su negocio, el cual había sido muy exitoso tres años atrás. ¿Sería el momento adecuado para invertir nuevamente?

## **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles eran las ventajas competitivas de la empresa en el sector de gimnasios?
2. ¿Cómo evaluaría las estrategias de marketing que diseñó e implantó?
3. ¿Cómo se diferenciaba el servicio de Gold's Spinning de la competencia?
4. ¿Cuál es su opinión sobre los horarios que manejaba la empresa?
5. Diseñe estrategias promocionales para que Gold's Spinning regrese al mercado.
6. ¿Tomaría la decisión de reabrir con nuevos servicios? Fundamente su respuesta
7. Con los datos del caso, elabore un plan de marketing deportivo.

## Referencias

- Buzby, J., Guthrie, J. y Kantor L. (2003). *Evaluation of the USDA Fruit and Vegetable Pilot Program: report to Congress*. Washington DC: Food Assistance and Nutrition Research Program, Food and Rural Economic Division, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
- Erosky Consumer. La revista del socio consumidor (2011). Gimnasios: Analizados 125 gimnasios en 18 capitales de nuestro país. *Erosky Consumer*, 158. Recuperado de [http://revista.consumer.es/web/es/20111101/pdf/revista\\_entera.pdf](http://revista.consumer.es/web/es/20111101/pdf/revista_entera.pdf)
- Giddens, A. (1995) *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península. Perform or Else: from Discipline to Performance. Londres: Routledge. p.18.
- Goffman, E. (1994) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu
- Olivares S., Lera L. y Bustos N. (2008). Etapas del cambio, beneficios y barreras en actividad física y consumo de frutas y verduras en estudiantes universitarios de Santiago de Chile. *Revista Chilena de Nutrición*, vol. 35, núm. 1. Chile: Sociedad Chilena de Nutrición, Bromatología y Toxicología.
- Programa Risaralda Activa (2004). Recomendaciones en términos de salud: 30 minutos al día. *Cartilla Risaralda Activa 1*, pp. 17-18.
- Piñeros, D.(2005). El estrés como factor de riesgo en la enfermedad cardiovascular: ficha técnica. *Salud, trabajo y ambiente*. 12, 45; p. 24.
- Quiroga, L.(2001). La información y documentación deportiva en Internet. *Educación y biblioteca*, 123, pp. 108-112.
- Rojo, P. (2007). Estrategias de Marketing en los diarios de Información Deportiva en Internet. *Ámbitos*, 016. Sevilla, España: Universidad de Sevilla, pp. 311-324
- Ramírez W., Vinaccia S. y Ramón G. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*, 018. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. pp. 67-75
- Zarrilli P. (1995). Repositioning the Body, Practice, Power and Self in an Indian Martial Arb. *Breckenridge* 183-215.

## **Anexo 1**

### **Revisión de la literatura**

#### **Actividad o ejercicio físico como comportamiento saludable**

Uno de los comportamientos saludables lo constituye la práctica de una actividad o ejercicio físico, términos ampliamente utilizados y que tienden a ser confundidos y tomados como sinónimos entre sí. Como la idea es relacionar estas dos ideas con la salud, se retoman en primera medida los conceptos: la actividad física se define como cualquier movimiento corporal voluntario producido por los músculos esqueléticos que conlleva a un mayor gasto de energía, y el ejercicio físico es el proceso cuyo objetivo es mejorar la condición física.

Según el Programa Risalda Activa (2004), el gasto de calorías ayuda a controlar los niveles de colesterol y la diabetes, y disminuye también la presión arterial. El hacer ejercicio fortalece el músculo cardíaco y hace que las arterias sean más flexibles. Se ha demostrado que las personas que hacen ejercicio regularmente tienen una expectativa de vida mayor que las personas que son sedentarias.

De acuerdo con Piñeros (2005), en términos generales se dice que las actividades de alta carga de responsabilidad, con una sobrecarga mental, irregularidad en el ciclo de trabajo y descanso y con situaciones conflictivas frecuentes, o por el contrario, trabajos monótonos y controlados, son generadores de estrés; es por esto que el estrés es un factor contribuyente al riesgo cardiovascular y los investigadores han descubierto varias razones por las cuales el estrés puede afectar el corazón. Realizar ejercicio no sólo es bueno para el organismo, sino que también es sano para la mente.

#### **Etapas de cambio, beneficios y barreras en actividad física**

Actualmente, la falta de actividad física ha sido reconocida como un factor de riesgo independiente en la aparición de enfermedades no transmisibles, lo que ha motivado la creación de estrategias tanto nacionales como internacionales para motivar su aumento en todos los grupos de la población, sin importar la edad.

De acuerdo con Buzby, Guthrie, Kantor (2003), en Estados Unidos, donde se han observado situaciones similares, se implementó una campaña de marketing social para aumentar el consumo de frutas y verduras en niños y adolescentes, que incluyó

su distribución gratuita al interior de los establecimientos educacionales, en las cafeterías, quioscos y máquinas expendedoras, logrando una gran aceptación en todos los grupos.

En nuestro país se observa una gran preocupación por el gran sedentarismo que existe en las escuelas, por lo que la Secretaría de Educación Pública ha incrementado programas en los que los niños y jóvenes deben tener una actividad física de manera obligatoria y en algunas instituciones, como el Seguro Social, han hecho programas para que las personas pierdan peso.

Olivares, Lera y Bustos (2008) comentan que tanto la actividad física como el consumo de frutas y verduras dependen en gran medida de las oportunidades que se ofrezcan para lograr los cambios de conducta. Ello significa contar con la participación de actores de los sectores público y privado que apoyen el desarrollo de la infraestructura y las condiciones para que las personas puedan contar con espacios cercanos y seguros para realizar actividad física, así como con campañas masivas de promoción del consumo de frutas y verduras. Para ello, es necesario ampliar y mejorar la oferta de platos preparados en la alimentación institucional y desarrollar nuevos productos procesados en base a frutas y verduras que, manteniendo su gran valor nutricional, sean ofrecidos en envases atractivos, en formato individual y a precios competitivos, cumpliendo con los requisitos de inocuidad, para permitir a los consumidores alcanzar los beneficios que se logran al comer al menos cinco porciones al día.

### **El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud**

De acuerdo con Ramírez, Vinaccia y Ramón (2004), las investigaciones acerca de los beneficios de la actividad física y el deporte suelen estar enmarcadas dentro del discurso médico, que propende la práctica de deporte con miras a disminuir la probabilidad de ocurrencia de patologías de origen cardiaco, respiratorio y metabólico, entre otras.

Hay evidencia de tipo teórica que nos indica que el ejercicio físico tiene una fuerte influencia en factores que no se habían considerado anteriormente, como en lo concerniente a estados emocionales como ansiedad y depresión, disminución del estrés, mejoras de las capacidades intelectuales y cognitivas, apoyados en cambios funcionales a partir de la práctica de actividad física y deporte. Esto implica que

la actividad deportiva puede considerarse un elemento central y fundamental en los programas de promoción de la salud para poblaciones infanto-juveniles con y sin patologías específicas –como las dificultades de aprendizaje, los síntomas de hiperactividad, algunos casos de deficiencia mental y conducta disocial–. Una vez más, sólo una perspectiva sistémica bio-psico-social-ambiental del ser humano permite entender que las diferentes funciones fisiológicas y cognitivas están interrelacionadas y que cambios o modificaciones positivos en algunas de ellas van a repercutir en cambios y modificaciones en esferas diferentes del organismo humano. Hace muchos siglos, cuando planteaban que una mente sana podía existir en un cuerpo sano –y viceversa– los griegos tuvieron una visión holista del ser humano (Ramírez, Vinaccia y Ramón, 2004).

### **La transformación al utilizar el gimnasio**

Como en el caso de la popularización y transnacionalización de las artes marciales –que se simplificaron, con lo que perdieron profundidad ética y metafísica– en contextos socioculturales diversos a los de su origen (Zarrilli 1995), los gimnasios también parecen haberse transformado con la finalidad de popularizar sus prácticas para públicos de edades y condiciones físicas diversas. No sólo eso; en este caso, además, también proponen el entrenamiento permanente: los 365 días del año, sin pausa ni descanso.

Si antes el gimnasio era reducto de boxeadores y fisicoculturistas que buscaban construir cuerpos fuertes y musculosos para la competencia física, hoy el gimnasio está pensado para la construcción del sujeto entrenado físicamente.

Esa moda del cuerpo fibroso, de los pectorales inflamados por las pesas, ya pasó; ahora la gente busca en el gimnasio esparcimiento, tranquilidad y salud sobre todo. Se recurre al gimnasio para poder asistir a la playa, lugares de diversión y el trabajo, con el objetivo de conseguir el mantenimiento de un cuerpo saludable y deportivo.

### **Spinning**

Spinning es un programa de *indoor-cycling* (ciclismo de salón), un entrenamiento aeróbico que se realiza con una bicicleta estática al ritmo de la música. Hay que destacar que, aunque en México se conozca al *indoor-cycling* como spinning, “Spinning” es una marca registrada y lo correcto para referirse a este deporte sería llamarlo “*indoor-cycling*”. El programa Spinning fue creado en el año 1992 por el

profesor y ciclista norteamericano Jonathan Goldberg (“Johnny G.”), el cual buscaba un ejercicio integral y grupal. El programa Spinning se diferencia de los demás programas por sus famosas “zonas de energía”.

Tiene muchas ventajas para el cuerpo: fortalece el sistema cardiovascular y el sistema respiratorio, quema colesterol y alrededor de 600 kcal en aproximadamente una hora de ejercicio. Además fortalece los miembros inferiores, dándoles mayor fuerza.

El *indoor-cycling* se inició en EUA por el sudafricano Johny G como adaptación del ciclismo tradicional, como alternativa a los entrenamientos y con el fin de evitar que se vieran interrumpidos por aspectos medio-ambientales (pese a que ya en el ciclismo existía un tipo de entrenamiento en sala, donde la bicicleta se colocaba sobre rodillos giratorios y se realizaban entrenamientos pedaleando sobre la bicicleta sin desplazamiento).

Lo verdaderamente novedoso vino de crear una bicicleta estática y en considerar el entrenamiento colectivo en la misma a ritmo de música y con posibilidad de estandarizar una determinada técnica o movimientos pedaleando.

El creador de esta especialidad, Johny G, patentó una marca (“Spinning®”) y un programa sobre la metodología para su aplicación.

La gran difusión de esta actividad en el mundo del fitness ha llevado al desarrollo de programas y marcas en torno a la especialidad de *indoor-cycling*, incluso a la “polémica” sobre las técnicas más adecuadas o inadecuadas de este o aquel programa.

Spinning es un programa de ejercicios especialmente utilizado por bicicletas fijas y designado por una serie de movimientos que asigna un instructor, en el cual la mente y el cuerpo sano son las principales fuentes de trabajo.

La bicicleta está ampliamente preparada, con pedales a medida y cavidades especiales, las cuales no sólo permiten pedalear sino también realizar una amplia gama de movimientos.

La intensidad con la que se trabaja sobre la bicicleta está determinada y ajustada únicamente por el instructor, ya que según la resistencia y el estado físico del participante se podrá agregar o disminuir.

Una clase típica de spinning dura alrededor de 40 minutos y tiene que ser brindada por un instructor certificado, quien guiará a los participantes.

Fuera del trabajo sobre la bicicleta, el instructor brinda a los participantes un ambiente agradable para llevar a cabo el entrenamiento, para lo cual utilizan diferentes tipos de música, acordes a los movimientos a realizar en la bicicleta.

Los participantes podrán modificar sus posturas y sus dificultades en la bicicleta misma, la cual puede ser programada para eventos específicos o para un entrenamiento más bien “liviano”. La mayoría de los participantes gusta de tener una música en auriculares que los motive y transporte a una verdadera situación de ciclismo en carreteras.

## **Anexo 2 Gimnasios**

### **Gimnasios transnacionales, gimnasios locales y acción individual**

“Resultados para todo el mundo” es la consigna de la cadena de gimnasios más grande del planeta: Gold’s Gym tiene 650 locales en distintos países y 3 millones de usuarios. Las cadenas transnacionales tienden a constituirse en una comunidad de sentimientos que propone saberes expertos desanclados de los espacios locales (Giddens 1995). Esto significa que los gimnasios, ya sea que se encuentren en cualquier país o que esté orientado a cualquier nivel socioeconómico, plantearán el mismo diseño arquitectónico, las mismas máquinas y procedimientos; ofrecerán, además, información por medio de Internet e, incluso, la posibilidad de utilizar sus locales casi de manera intercambiable, al permitir que sus usuarios hagan efectivas un número de horas de ejercicio en cualquiera de sus establecimientos. Es decir, los saberes se separan de espacios particulares para convertirse en saberes expertos, compartidos transnacionalmente.

### **Organización del espacio físico y control expresivo**

Se ubican los cuerpos en el espacio del gimnasio en la medida en que éste nos permite analizar su materialización y los significados que se construyen frente a los ideales que propone la cultura postmoderna.

Por ejemplo, la arquitectura del gimnasio y la publicidad que logra el gimnasio a través de sus clientes es la disposición de grandes ventanales orientados a la vía pública, que muestran los cuerpos de quienes se están ejercitando en los gimnasios que se materializan como publicidad para ser observada por los transeúntes. También se puede señalar que los gimnasios tienden a organizarse a partir de espacios diferenciados: sala de steps, spinning, máquinas, etc. Los gimnasios promueven también el control expresivo (Goffman 1994) a partir de tecnologías, prácticas y saberes. Existen normas claras y explícitas sobre el comportamiento de los usuarios en relación con el uso de celulares, toallas y casilleros; así como también saberes centrados en la construcción de la corporalidad: nutrición, uso de sustancias para aumentar la masa muscular, salud, uso de atuendos especiales para ejercitarse y, sobre todo, de tecnologías corporales para el ejercicio físico. Incluso, se comparten saberes sobre cómo posar para participar en concursos del tipo antes y después, en los que se muestran cambios radicales en el cuerpo tras unos meses de entrenamiento:

Especial interés posee el asunto del sudor como parte del control expresivo. En primer lugar, es un marcador de prestigio en la medida en que el sudor indica esfuerzo en el logro de metas. El ideal es llegar al límite de la capacidad en zonas de entrenamiento establecidas de acuerdo con la intensidad del ritmo cardiaco del individuo que se ejercita. Por ello, es frecuente ver a quienes acuden al gimnasio –sobre todo a varones– caminando notoriamente sudorosos y siempre con una toalla al cuello.

Según Erosky Consumer (2011), en ocasiones, la decisión de ir a un gimnasio se toma a la ligera: después de las vacaciones, como primer propósito del año... Sin embargo, la elección del local en cuestión no debe ser tan rápida, conviene tomarla con calma y atender una serie de rubros como los que se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Operación de un gimnasio

<p><b>Ubicación:</b> no es uno de los aspectos más importantes a la hora de elegir un gimnasio, pero las instalaciones deben estar a una distancia razonable de los lugares que más se frecuentan en la rutina diaria. Eso evitará que se encuentren excusas para dejar de ir.</p>	<p><b>Contrato de adhesión:</b> es fundamental leer bien la letra pequeña antes de firmarlo para conocer todos los compromisos que se adquieren: por ejemplo, cuál es la forma de pago (algunos obligan a domiciliar la cuota), qué ocurre si se da de baja temporalmente, etc.</p>	<p><b>Limpieza y conservación:</b> es uno de los aspectos más importantes a la hora de elegir bien un gimnasio, ya que todo centro debe cumplir ciertas normas de higiene. Los vestuarios, los baños y las instalaciones deben estar en buen estado de conservación y limpieza para prevenir riesgos.</p>	<p><b>Titulación:</b> el personal supervisa la actividad de las salas de máquinas, dirige las clases, resuelve dudas y asesora. Debido a su importancia, tiene que tener la titulación adecuada: licenciado en educación física, técnico superior en actividades físicas, título homologado y oficial de entrenador deportivo, etc</p>
<p><b>Horarios:</b> es importante saber cuáles son para conocer la disponibilidad de las actividades deportivas en las que se está interesado. También las fechas en las que cierra: días festivos, vacaciones de verano, etc.</p>	<p><b>Instalaciones, material y actividades:</b> hay que asegurarse de que se ofrecen las clases y actividades deseadas. Además, también conviene fijarse si hay suficiente material (más de una máquina para cada ejercicio), de calidad, en buenas condiciones de uso y ordenado. También es importante ver si las instalaciones son espaciosas y tienen la suficiente iluminación</p>	<p><b>Ventilación:</b> hay que asegurarse de que las instalaciones tengan los suficientes sistemas de ventilación para evitar que el ambiente esté muy cargado, malos olores o temperaturas excesivas.</p>	<p><b>Visita:</b> es recomendable conocer cómo son las instalaciones y en qué situación se encuentran. Es posible solicitar al personal realizar una visita guiada por las diferentes salas del local antes de decidirse por un establecimiento u otro.</p>

**Tabla 2.** Continuación

---

<b>Costo:</b> es fundamental comprobar las tarifas y realizar una comparación entre los diferentes centros. Hay que fijarse en los servicios y actividades que incluye la mensualidad.	<b>Examen médico:</b> es imprescindible que los centros presten atención al estado de salud de sus usuarios. Por eso, es importante confiar en los establecimientos que realicen un chequeo médico completo.
--	--

---

**Fuente:** Erosky Consumer (2011)

### Anexo 3. Aparatos

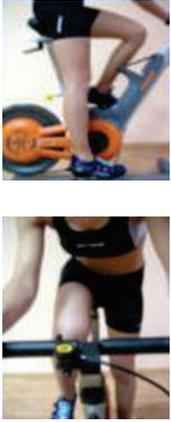
Estas bicicletas tienen similitudes con las bicicletas dinámicas (las bicicletas de spinning son bicicletas estáticas), pero sobre todo tienen grandes diferencias con respecto a las bicicletas de montaña o de carretera. La siguiente es una breve descripción de los componentes de una bicicleta para spinning y sus diferencias con otros tipos de velocípedos dinámicos.

Lo más característico y diferencial de estas bicicletas son las ruedas de inercia, que sirven para dar una sensación de dinamismo y que el pedaleo sea más natural. En este caso el peso bruto de la rueda es importante puesto que, cuanto más peso, más energía cinética acumula y más sensación de inercia proporciona. Últimamente han salido al mercado bicicletas electromagnéticas de spinning que hacen que la rueda de inercia pueda tener menos peso y no perder dinamismo.

Se pueden encontrar pesos de la rueda de inercia desde pocos kilos (4 ó 5 kg) hasta un peso bastante considerable, de más de 20 kg. Las ruedas suelen estar fabricadas de acero. La rueda de inercia está conectada al eje de los pedales y éstos transmiten la fuerza directamente a la rueda mediante distintos métodos, que van desde un eje hasta una cinta.

#### Errores en la práctica del spinning y repercusiones

Elemento técnico	Repercusiones
 <p data-bbox="197 1437 432 1461">Sillín bajo-adelantado</p>	<ul data-bbox="486 1036 1108 1284" style="list-style-type: none"><li>• Incremento de la presión sobre la rótula</li><li>• Mayor riesgo de lesión a nivel de la rodilla por un mayor componente flexión-rotación y debilidad vasto interno</li><li>• Desgaste precoz del cartílago femoro-rotuliano</li><li>• Meniscopatías-tendinopatías</li><li>• Lumbagias-dorsalgias</li><li>• Cervicalgias</li></ul>

Elemento técnico	Repercusiones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles problemas ligamentosos y meniscales</li> <li>• Lumbalgias (torsión lumbo-sacra)</li> <li>• Hipercifosis dorsal (especialmente con posiciones de manillar bajo)</li> </ul>
<p>Sillín atrasado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible rectificación de la columna lumbar</li> <li>• Lumbalgias</li> </ul>

Anexo 4.  
Hoja de control de los clientes



**FORMATO DE REGISTRO INDIVIDUAL**

Fecha: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Colonia: \_\_\_\_\_

Teléfono (s): \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Empresa y/o Escuela: \_\_\_\_\_

Nombre de familiar o

Contacto en caso de emergencia: \_\_\_\_\_

¿Cómo se enteró de nuestros servicios? \_\_\_\_\_

**HORARIO MATUTINO**

5:00-6:00	6:00-7:00	7:00-8:00	8:00-9:00
-----------	-----------	-----------	-----------

**HORARIO VESPERTINO**

5:00-6:00	6:00-7:00	7:00-8:00	8:00-9:00
-----------	-----------	-----------	-----------

Firma: \_\_\_\_\_

Hago constar que estoy física y mentalmente apto (a), para realizar una actividad que requiera esfuerzo físico; asimismo que esta práctica, la hago bajo mi iniciativa y responsabilidad

## Anexo 5

### Recomendaciones de expertos antes de practicar spinning

- Consultar con el médico de cabecera antes de comenzar a realizar el programa de ejercicios. Enfermedades preexistentes, lesiones anteriores, y ciertas medicaciones son factores que pueden afectar la habilidad para participar de un nuevo programa de ejercicios; éste es uno de los principales riesgos que hay que prevenir. El spinning requiere mucha constancia física, por lo cual se debe estar apto y preparado para realizarlo.
- Antes de empezar a realizar spinning es necesario familiarizarse con la bicicleta, leer y aprender cómo colocar los pies en los pedales, los diferentes movimientos posibles y qué realizar en casos de emergencias o problemas.
- Es importante sentirse seguro y cómodo con la bicicleta, y no permitir que nada moleste al usuario, ya que allí se realizarán los diferentes ejercicios, y una mala postura o una incomodidad no sólo hará que no se realicen correctamente los ejercicios, invalidando todo el esfuerzo físico; también puede provocar dolores y golpes.
- Altura del manubrio: La recomendación es iniciar con el manubrio en un nivel alto y lentamente irlo acomodando a la medida adecuada, bajándolo de a poco hasta encontrar el punto más confortable. El codo deberá estar levemente flexionado al tomar el manubrio o al apoyar las manos a una distancia confortable.
- Comenzar a pedalear encontrando la posición adecuada y más confortable. Luego de poco a poco aumentar el ritmo de pedaleo, probando la constancia y resistencia. Si el usuario comienza a sentirse ligeramente mareado, debe ir deteniéndose lentamente e informarlo al instructor inmediatamente.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 6 Competencia

<b>Gimnasios en Villahermosa</b>	
Centro delegacional 6, Centro, Tabasco	Fracisco Javier Mina 901 01 993 312 5425
Maggiafitness	Juan Estrada Torre 101. Primero de Mayo, Centro, Tabasco 01 993 315 7076
Fox Gym Fitness Club <i>foxfitnessclub.webs.com</i>	Avenida 27 de Febrero 1824, Atasta de Serra, Villahermosa, Tabasco 01 993 315 1532
B&M Pilates Studio <i>www.bympilates.com</i>	Ruíz Cortinez 2 Club de Lago, Centro, Tabasco 01 993 352 4146
Musclegym	Gregorio Méndez 1517, Adolfo López Mateos, Centro, Tabasco 01 993 352 4498
Gimnasio en Forma	Paseo de la Choca 1, Tabasco 2000, Centro, Tabasco 01 993 316 4050
Carrera's gym <i>www.carrerasygym.com.mx</i>	Bastar Zozaya 311, Col. Centro, 86000, Villahermosa, Centro, Tabasco
B&M Pilates Studio	Tabasco Esquina Ruiz Cortinez Plaza Bugambilias 115 y 9, Tabasco 2000, C.P. 86030 ,Tab. 01 993 352 4146
Curves	Avenida Samarkanda 116 3 Alto, Col. Tabasco 2000, C.P. 86035, Tab. 01 993 313 9087
Amador Barraza María del Carmen	Av. Industria Nacional Mexicana s/n 24, Indeco 01 993 140 7316
Spa bi&bii	Av. Samarkanda 1, Fracc. Nances II, C.P. 86035, Villahermosa, Tabasco. 01 993 316 2904
Figueroa Cantón Ovidio	Av. Francisco Javier Mina 901, Centro 01 993 312 5425
Carrera Falcón Fernando Antonio	Av. Gregorio Méndez 612, Centro 01 993 314 5955
Núñez Hermida Arturo	Prol. P. Tabasco 1405, Galaxia Tabasco 2000 01 993 316 0465

**Fuente:** Elaboración propia.

## Club de Negocios de Petróleo y Gas

*Manuela Camacho Gómez*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

*Eneida Góngora Sánchez*

Universidad para la Cooperación Internacional (Costa Rica)

### Resumen

La Fundación Tabasco (FT) era un organismo con estructura mixta en donde el Gobierno del Estado, a través del Poder Ejecutivo, ejercía un liderazgo compartido con la iniciativa privada local y el personal directivo y operativo de la propia fundación con miras a una mayor proyección y posicionamiento de la FT en el periodo 2003-2006.

La estrategia era impulsar una figura asociativa de clústers económicos insertos en sectores estratégicos para Tabasco, entre los que se encontraban los de lácteos, acuacultura, tecnologías de la información, turismo, ovinocultura e industria petrolera y del gas.

Estas figuras eran promovidas activamente por el gobierno y, dependiendo de la respuesta de los empresarios, universidades y centros de investigación afines en la localidad, se esperaba un despegue gradual. El Clúster de la Industria del Petróleo y Gas tuvo sus inicios en el año 2002; posteriormente, éste dio origen al Club de Negocios del Grupo de Clúster de la Industria del Petróleo y Gas de Tabasco (CNIPG).

En el 2005, el CNIPG presentó una ruptura de visión con la Fundación Tabasco debido a la constitución de una Asociación Civil (A.C.) por líderes de ese perfil, con catorce empresas tabasqueñas que sólo solicitaban apoyo de la FT para contar con un local y personal profesional para la codirección de sus iniciativas.

## Tabasco

Enclavado en el sureste mexicano, Tabasco se caracteriza por sus riquezas naturales, como una flora y fauna destacada, con selvas altas perennifolias, y es poseedor de dos ríos caudalosos. La vocación productiva del estado era eminentemente agrícola y ganadera, sin embargo, a finales de la década de los 60, la entidad fue “descubierta” como una zona petrolera. A partir de 1968, el petróleo en Tabasco fue un referente continuado debido a que, para entonces, ya se había explorado el 50 por ciento del estado y se habían localizado las principales estructuras productoras.

### “Boom” petrolero

En los inicios de la década de los setenta, el estado de Tabasco fue objeto de fuertes inversiones económicas cuya finalidad era la exploración y comercialización de las reservas petroleras recién descubiertas. En ese tiempo existían 44 campos petroleros. La producción en la entidad había crecido un 132% en 10 años, alcanzando una producción de 35 millones de barriles de petróleo.

Este proceso impactó a la economía estatal y las condiciones de vida de los habitantes en los municipios de la entidad al modernizar las redes de la comunicación terrestre, aérea y marítima, lo que vinculó a las diferentes comunidades entre sí y con el exterior, facilitando también el arribo de importantes enlaces comerciales, turísticos e industriales. Asimismo, se modernizó la infraestructura urbana<sup>11</sup>. En 1972, se terminaron los pozos Sitio Grande 1 y Cactus 1, referencia histórica para señalar el inicio del llamado “boom” petrolero<sup>12</sup>. En 1973 se anunció el descubrimiento de importantes yacimientos petroleros en el sureste del país y se inició un intenso proceso de explotación de los hidrocarburos de la zona, que se convertiría pronto en la principal región productora de México.

Durante 1976 se realizó el 21% de las obras que llevó a cabo Petróleos Mexicanos (PEMEX) en todo el país, concentrando 15.4% del total de las inversiones. En 1979, la producción petrolera en Tabasco ascendió a 400 mil barriles de petróleo crudo y 20 mil millones de metros cúbicos de gas natural.

---

<sup>11</sup> ITESM. Mapa de oportunidades de negocios tecnológicos para proveedores vinculados a la industria petrolera y de gas en Tabasco.

<sup>12</sup> López C.S. (marzo 18, 2008). Tabasco, núcleo de la producción petrolera, en El Sol de México digital, recuperado el 14 de abril de 2012 en <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n632498.htm>

## Fundación Tabasco

La Fundación Tabasco fue creada en 1997 con el objetivo de facilitar el proceso de generación de nuevas empresas y consolidar las ya existentes en sectores económicos importantes con los que contaba la entidad, con el propósito de coadyuvar a la generación de empleos mejor remunerados y al bienestar social. La FT estaba regida por un consejo de administración conformado por empresarios y funcionarios gubernamentales, quienes participaban en la definición de políticas que en materia de promoción y generación de empresas requiriera el estado. En el 2005, el consejo directivo sumaba ocho miembros.

- Visión de la fundación<sup>13</sup>: *Es la organización líder y autónoma en la generación y promoción de políticas y proyectos de desarrollo productivos y sustentables de enfoque estatal, impacto regional y reconocimiento internacional por crear empresas e impulsar iniciativas empresariales que elevan la competitividad del estado y la calidad de vida de los tabasqueños.*
- Misión de la fundación<sup>14</sup>: *Es una entidad formada por personas comprometidas con el desarrollo y crecimiento del estado de Tabasco, el cual, dentro del ámbito de la fundación y con base en la visión de la misma, genera líneas, detecta oportunidades, da orientación y seguimiento a la acción de la fundación, y facilita y promueve la participación de personas de distintos grupos de la sociedad en sus actividades.*

A partir del año 2002, la estrategia económica de Tabasco reorientó la política y acciones hacia la implantación de clústers. Estas estrategias eran coordinadas por la FT a través del programa Tabasco en Acción, con el cual se dirigían los esfuerzos de los diferentes actores, tales como la iniciativa privada, gobierno e instituciones educativas.

Con la misión de promover la competitividad del sector empresarial se privilegiaba la actitud socialmente responsable y la sustentabilidad económica y ambiental. La fundación creó un área de servicios especializados apoyando de manera decidida al sector energético, específicamente a la industria del petróleo y gas.

---

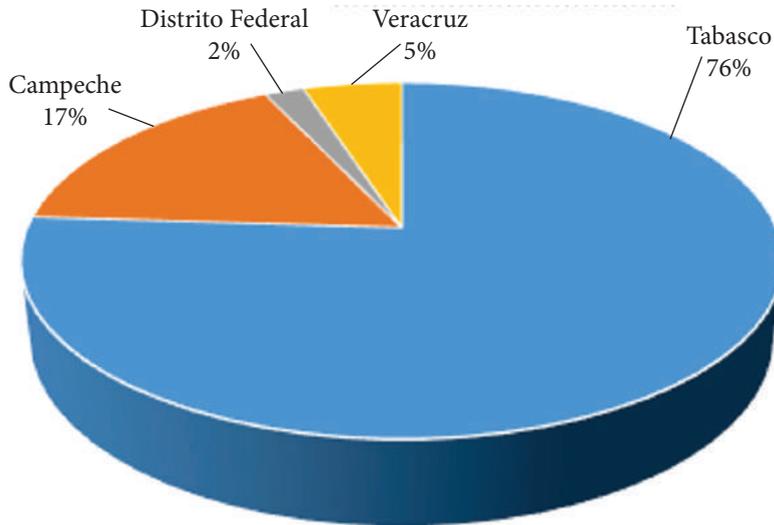
<sup>13</sup> Editada por el Consejo de la FT.

<sup>14</sup> Editada por el Consejo de la FT.

## Industria petrolera

La industria del petróleo en el 2002 era el sector más importante en la economía del estado de Tabasco debido a su impacto en la producción total, en la derrama económica y en la generación de empleos, por lo que su desarrollo equilibrado y el avance en un proceso de integración con la economía local eran temas prioritarios. Se realizaban principalmente actividades de exploración y de producción de petróleo y gas natural, los cuales se enviaban a los mercados nacionales y de exportación<sup>15</sup>.

En ese periodo, las reservas petroleras en la región sur representaban el 26% de las del país y presentaban una tendencia clara a la disminución<sup>16</sup>. La demanda total de productos de Pemex Exploración y Producción (PEP) se estimaba en 9 mil 069 millones de pesos. Debido a que la ubicación de las operaciones de PEMEX y de sus oficinas administrativas definían la demanda de productos de las empresas, solamente cuatro estados participaban en la distribución geográfica de la demanda: Tabasco, Campeche, Veracruz y el Distrito Federal. Esta concentración sin duda favorecía a la proveeduría local de Tabasco (ver figura 1)<sup>17</sup>.



**Figura 1.** Distribución de la demanda de productos de PEP por entidad federativa 2000.

15 ITESM (n/d).

16 ITESM (n/d).

17 ITESM (2001).

## Clúster de Petróleo y Gas

En junio de 2002, el estado de Tabasco y la FT, a través de la creación del clúster petrolero, buscaban que la derrama económica derivada de la operación de la industria se reflejara en la economía estatal.

Bajo esta premisa la fundación se dio a la tarea de contratar los servicios del Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey) para la elaboración de un estudio especializado del sector; derivado de los resultados de este proyecto, los especialistas del ITESM hicieron recomendaciones para la formación del clúster petrolero con el objetivo de que la FT coordinara, a través de éste, los esfuerzos realizados por parte de la proveedores locales, fomentara las áreas de proveeduría identificadas como prioritarias, y formalizara compromisos y mecanismos de financiamiento.

Las recomendaciones se agrupaban en consolidación y áreas prioritarias. En la primera de ellas, se sugería formar una asociación de proveedores locales, establecer vínculos con las Comisiones Mixtas de Abastecimiento de PEP, establecer un directorio de proveedores locales, y preparar una agenda de actividades del grupo consultivo para dar seguimiento a las áreas de desarrollo.

En cuanto a las recomendaciones a áreas prioritarias, se sugerían capacitaciones especializadas, constitución de un organismo que diera seguimiento a los proyectos que PEMEX demandara en el área de servicios ambientales, promoción para el apoyo al mantenimiento anticorrosivo y formalización de un comité que formulara un programa de acciones para promover mecanismos de financiamiento.

Con estas sugerencias, la Fundación Tabasco se trazó estrategias para el desarrollo de la industria petrolera donde se consideraron: la integración de proveedores regionales, la integración de grandes proveedores de PEMEX en la industria local, la imagen de la industria, bases tecnológicas regionales, la industrialización y desarrollo comercial del Puerto Dos Bocas. A través de sus directivos, la fundación se dio a la tarea de invitar a participar a empresarios, gobierno, PEMEX y empresas proveedoras.

De esta manera se concibió un modelo de clusterización y un diagrama conceptual para el clúster petrolero (ver figura 2).

Las iniciativas planteadas al inicio del clúster fueron básicamente tres: desarrollo de clústers, capacitación e infraestructura (ver anexo 1).

Hacia el 2004, la iniciativa que más había avanzado en su implantación era la relacionada con el desarrollo de proveedores a PEMEX. En esta etapa, el clúster buscó el desarrollo de la industria paralela no petrolera, la formación de un grupo de investigadores, y recursos para la investigación y el desarrollo del puerto de Dos Bocas.

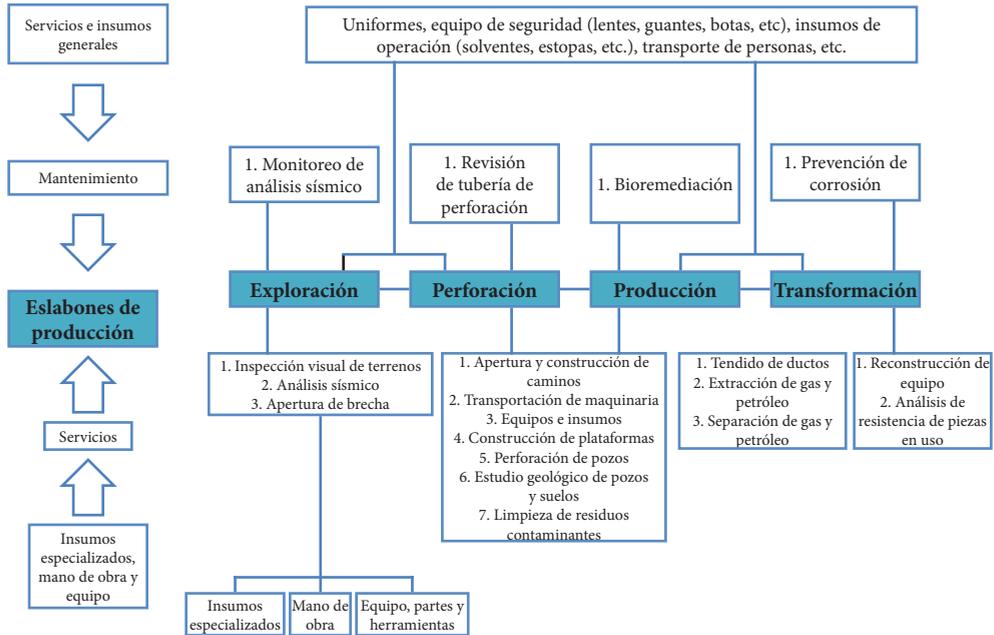


Figura 2. Diagrama conceptual del clúster<sup>18</sup>

<sup>18</sup>ITESM (n/d). Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (clúster). Página 15.

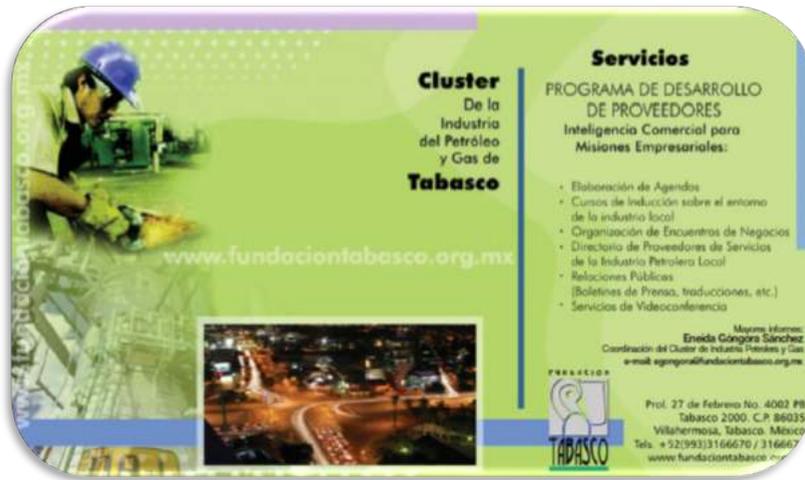


Figura 3. Promoción del Clúster de Petróleo y Gas.

### Identidad corporativa del Clúster de Petróleo y Gas

La Fundación Tabasco contempló la participación de los asistentes por parte de los grupos empresariales y de PEMEX para delimitar la visión del clúster; las percepciones y propuestas de cada grupo resultaron ser complementarias (ver anexo 2).

Además de la definición de su identidad corporativa, el clúster también fue promovido en revistas especializadas del sector (ver figura 3).

### El modelo de clusterización

El marco estratégico para el desarrollo del clúster de la industria petrolera consideraba varios aspectos con el objetivo de avanzar en el proceso de clusterización (ver figura 4).

La fórmula de éxito era la combinación de clústers competitivos y dinámicos con el desarrollo de infraestructura económica, ambos con una orientación clara hacia mercados estratégicos y fundamentados en una sólida colaboración público-privada. Esta visión debía contar con elementos de calidad y orientación, así como con cifras y metas específicas a lograr en indicadores clave.

Las principales líneas estratégicas del modelo de clusterización, mercado y comercialización, desarrollo del clúster y desarrollo de infraestructura económica, se verían reflejadas en líneas de acción de carácter general y específico, dentro de las que se desarrollaban o podrían desarrollarse iniciativas de acción. Éstas consistían en proyectos encaminados a la implantación de acciones específicas que podían variar e ir desde la puesta en marcha de un programa, la construcción de infraestructura específica, el desarrollo de una campaña de promoción, o la implantación de una inversión privada específica. Las iniciativas de acción contaban con cuadros de liderazgo formados por líderes de influencia, líderes técnicos y equipo de trabajo.



**Figura 4.** Modelo de clúster petrolero

### **Club de Negocios del Petróleo y Gas**

Como consecuencia del desarrollo del Clúster de Petróleo y Gas se generó el Club de Negocios del Petróleo y Gas (CNIPG), el cual se creó en el 2005. Éste era un grupo de empresas locales y regionales que tenían como objetivo común hacer negocios a través de la identificación y desarrollo de oportunidades preponderantemente tecnológicas como generadoras de valor dentro de la industria del petróleo y gas. Su visión era lograr convertirse en una agrupación líder en la generación de recursos para sus socios, basados en el concepto de cada de suministro especializada y la generación de conocimiento y tecnología para la industria, contribuyendo permanentemente a acelerar su desarrollo.

### **Retos actuales**

Después de un proceso de planeación que inició en el periodo 1998-2000, y que vio sus primeros frutos de organización básica como clúster en el 2002, con 21 empresarios, el CNIPG buscaba transitar hacia otras figuras asociativas con miras a

ser una organización planeada para impulsar mega proyectos o proyectos estratégicos para el estado, importantes e intensivos en recursos y de largo plazo –transexenal y de carácter regional en el sureste-. Estas directrices no necesariamente eran compartidas en su momento por los empresarios del CNIPG, ya que ellos privilegiaban allegarse de otros empresarios que ofrecieran productos o servicios tecnológicos innovadores y patentados en México primordialmente.

Con esta ruptura de visión entre la CNIPG y la Fundación Tabasco, el reto de la FT era contar con elementos de desarrollo regional alineados a la dinámica final de grupos asociativos petroleros que pudieran seguir creándose en Tabasco. Por ello, era urgente que los directivos tomaran decisiones rápidas para evitar que la CNIPG se desligara de la fundación y que los otros clústers quisieran desarrollar nuevas figuras asociativas fuera de la FT.

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Fundación Tabasco?
2. ¿Qué papel juegan los clústers en la organización?
3. ¿Cuál es la relevancia del clúster de petróleo y gas?
4. Desde su punto de vista, ¿cuál es la importancia de las metas del clúster de petróleo y gas?
5. ¿Qué causó la ruptura entre el clúster y Fundación Tabasco?
6. ¿Qué deberían hacer para capitalizar la creación del CNIPG?
7. Con los datos del caso, elabore una propuesta para que el CNIPG continúe dentro de la Fundación Tabasco.

## Referencias

- Esser K. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Publicación interna. Berlín.
- Fundación Tabasco (2005). *Presentación del Clúster del Petróleo y Gas*.
- ITESM, (2001). *Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (clúster)*. Publicación interna. Toluca.
- ITESM, Campus Toluca-Fundación Tabasco (2006). *Mapa de oportunidades de negocios tecnológicos para proveedores vinculados a la industria petrolera y de gas en Tabasco, 2006*. Publicación interna. Toluca.
- López C.S. (18 de marzo del 2008). Tabasco, núcleo de la producción petrolera. *El Sol de México*. Recuperado de <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n632498.htm>
- San Román, Gerardo (2011). *Apuntes para el Diplomado de Clústers Estrategia y Competitividad*. ITESM. Publicación interna. Toluca.
- Porter (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Javier Vergara. Buenos Aires.

## Anexo 1

### Iniciativas del Clúster de Petróleo y Gas

A. Desarrollo de clústers	B. Capacitación
Licitación por áreas de especialidad.	Conocimiento del sector petrolero de las nuevas generaciones.
Mejorar trámites de adquisición.	Hacer especialidades en metal, mecánica, y otros sectores relacionados con la industria petrolera.
Oferta-proceso-demanda.	Tecnología.
Programa de desarrollo de proveedores.	Desarrollo de la calidad.
Vinculación entre pequeñas y grandes empresas.	Plan de protección al medio ambiente.
Sistemas de flujos de información automatizada.	Laboratorios de certificación de calidad.
C. Infraestructura	
Desarrollo del puerto Dos Bocas.	

### Líneas estratégicas del clúster de la industria petrolera de Tabasco Mercados y comercialización

**Línea estratégica IP/1.** Mejoramiento de la imagen de la industria petrolera en la región. La imagen de la industria petrolera en Tabasco no se relacionaba con su importancia económica y técnica para la región y el país, al resaltarse aspectos negativos de su actividad. Una línea estratégica básica a impulsar por el clúster de industria petrolera era la de fomentar el mejoramiento de la imagen de la industria petrolera en el estado a través de un programa integral de difusión de sus características ante la población en general. La difusión de una imagen de las verdaderas características de la industria ante la población de educación primaria era una de los elementos centrales de esta estrategia.

**Estrategia IP/1.1** Difusión de la imagen de la industria petrolera a nivel escolar. Uno de los problemas que enfrentaba la industria petrolera en el estado de Tabasco era la existencia de una imagen desfavorable hacia las actividades realizadas por PEMEX en un sector de la población. A lo anterior se le sumaba un desconocimiento de los beneficios que generaba dicha empresa y la industria en general para el estado y para todo el país.

Para responder a esta situación se había diseñado la iniciativa “Conocer para vivir y producir mejor”, la cual se basaba en un programa educativo cuyo objetivo era promover el conocimiento de la industria petrolera desde los niveles básicos de educación. El medio a través del cual se planteaba llegar a la comunidad era mediante las instituciones educativas del estado, especialmente las del nivel básico e intermedio.

## **Desarrollo del clúster**

### **Estrategia IP/2. Integración y fortalecimiento del clúster.**

#### **Estrategia IP/2.1 Atracción de inversiones.**

El desarrollo de una estrategia integral de atracción de inversiones liderada por una nueva institución, Agencia de Atracción de Inversiones para Tabasco, trabajando en colaboración con empresarios privados y el Gobierno estatal, permitirá la generación de nuevos prospectos de inversión y la realización de su seguimiento, hasta consolidar nuevas inversiones productivas para el estado de Tabasco.

La experiencia en países y regiones exitosas en procesos de atracción de inversiones demuestra que el mejor modelo es el desarrollo en forma paralela de infraestructura dura e infraestructura blanda de atracción de inversiones. La infraestructura dura se refiere al desarrollo de parques industriales, puertos, naves industriales, terminales aéreas, entre otras.

La infraestructura blanda se refiere a las organizaciones privadas promotoras de inversiones, organizaciones público-privadas de atracción de inversiones, organizaciones públicas de atracción de inversiones, abogados corporativos, y esquemas regulatorios de facilitación de inversiones. Las regiones exitosas destacan por el número y la calidad en ambos tipos de infraestructuras.

#### **Estrategia IP/2.2 Programa de regionalización y desarrollo de proveedores y contratistas de PEMEX en Tabasco.**

El desarrollo de una estrategia integral de desarrollo de proveedores a PEMEX era una estrategia fundamental identificada por los clústers y consistía en propiciar, a través de una amplia serie de acciones, que empresas establecidas en Tabasco abastecieran de cada vez más servicios y productos a PEMEX.

#### **Estrategia IP/2.3 Programa de integración de grandes proveedores de PEMEX.**

Operaban en Tabasco grandes empresas nacionales e internacionales, las cuales ya

habían establecido una relación de proveeduría con PEMEX en sus diversas divisiones y operaciones. Estas actividades se relacionaban con operaciones de exploraciones, desarrollo de pozos y proveeduría de servicios tecnológicos especializados para la actividad petrolera.

La estrategia contemplaba que dentro de la operación de los grandes proveedores se integraran empresas regionales medianas y pequeñas, contribuyendo con ello a incrementar la demanda económica en la región. La implantación de esta estrategia se desarrollaba a través de encuentros de negocios, la presentación de las capacidades de las empresas regionales, y un análisis puntual de las áreas de oportunidad.

**Estrategia IP /2.4.** Desarrollo de la pequeña y mediana empresa industrial y de servicios para proveer a PEMEX.

El desarrollo de una estrategia para la mejora competitiva de las pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios era una tarea clave, ya que de esta manera se fortalecía su potencial participación dentro de la demanda de PEMEX y sus empresas proveedoras

Esta estrategia presentaba grandes ventajas estratégicas, entre las que destacaban las siguientes:

- Formación de una clase empresarial industrial local.
- Generación de empleos.
- Generación de valor agregado.
- Consolidación de una red de proveedores especializados.

Con el fin de apoyar esta estrategia, el proyecto Tabasco en Acción cuenta con un instrumento especializado, el fondo TEA, el cual permite financiar en forma concurrente la elaboración de estudios de mercado y estudios de factibilidad para nuevos proyectos empresariales, y en particular para nuevos proyectos industriales.

## **Clima de negocios**

**Línea estratégica IP/7.** Mejoramiento del clima de negocios.

El mejoramiento de la imagen de la industria petrolera y su relación con la comunidad en general y los diferentes niveles de gobierno locales es un elemento que favorece la permanencia de la industria petrolera en la zona, y la de sus proveedores.

Mantener una buena relación entre comunidades de las zonas petroleras y la industria es uno de los principales retos de esta estrategia.

**Estrategia IP/7.1.** Mantenimiento de un clima laboral favorable a las nuevas inversiones en la industria petrolera

El mejoramiento del clima laboral de Tabasco en relación a las nuevas inversiones es un elemento competitivo clave que requiere el clúster de la industria petrolera.

Es necesario mejorar la imagen de la entidad ante nuevos inversionistas y eliminar los esquemas de presión realizados por organizaciones sociales y políticas que realizan ante nuevas inversiones privadas y públicas<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Fundación Tabasco 2003. Desarrollando la estrategia y plan de acción del clúster de industria petrolera.

## Anexo 2

### Visión del Clúster de Petróleo y Gas

#### Visión de asistentes

*“Tabasco cuenta con una industria petrolera con un lugar destacado a nivel nacional e internacional; es una importante generadora de empleos y es un dinámico motor de la economía del estado. Las actividades de la industria se realizan bajo un estricto cuidado al medio ambiente, se garantiza la seguridad social de sus trabajadores y se promueve una alta calidad de vida en la comunidad. La industria se encuentra altamente integrada a la economía local, a través de la vinculación y desarrollo de los proveedores locales y regionales. Cuenta con un área de investigación y desarrollo que constantemente genera conocimientos y desarrollo tecnológico, que hacen a la industria más competitiva y más limpia. En su relación con el comercio exterior, se cuenta con puertos desarrollados y con infraestructura de primer nivel.”*

#### Visión de PEMEX

*“Ser reconocida como la mejor inversión de los mexicanos, como una empresa líder de exploración y producción en el ámbito internacional, comprometida con el desarrollo integral de su personal y con los más altos estándares de eficiencia, ética profesional, protección al medio ambiente y seguridad.”*



**Casos de marketing  
internacional en empresas  
e instituciones**



# Café Puntal: camino hacia la internacionalización

*Rossana Rodríguez López*

*Anel Flores Novelo*

Universidad Autónoma de Yucatán

*Manuela Camacho Gómez*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Resumen

Puntal era una empresa con capital 100% mexicano, dedicada a la elaboración de café para precoladora. La fábrica estaba localizada en la ciudad de Mérida, Yucatán, México.

En el año 2000 la propietaria de Puntal, la Lic. Celia Arroyo González, estaba interesada en diversificar sus mercados, en específico en Norteamérica, donde había una tendencia creciente hacia la compra de productos orgánicos.

Sin embargo, como la mayoría de las empresas PyMes, Puntal no contaba con personal especializado en el área de marketing internacional, lo que hacía suponer que podía perder la oportunidad de expandir su negocio hacia mercados altamente atractivos por desconocimiento técnico de la exportación. Sin embargo, la empresaria tenía disposición de aceptar la asesoría externa de expertos en negocios internacionales, ya que la diversificación de sus mercados era una tarea que tenía que realizar en el corto plazo.

## Los inicios

Puntal, empresa con capital 100% mexicano, dedicada a la elaboración de café para precoladora, situaba su área de producción en el predio ubicado en la carretera antigua a Chuburná s/n la ciudad de Mérida, Yucatán.

Inició operaciones en abril de 1991 como persona física, a nombre de su actual directora, la Lic. Celia Arroyo González, contando como activos un tostador, un molino y un exhibidor; la empresa operaba a manera de cafetería, además de surtir pedidos especiales en la avenida Reforma, en el edificio Sabrina, frente la plaza de toros Mérida.

Tiempo más tarde, las necesidades de espacio ocasionaron la expansión de la empresa, la cual rentó una bodega en la colonia García Ginerés, donde se instalaron tres tostadoras, además de constituirse en el año de 1995 como sociedad anónima de capital variable.

A finales de la década de los noventa, Puntal contaba con un equipo de trabajo conformado por doce personas, las cuales trabajaban en las siguientes áreas:

- Almacén
- Descarga
- Producción
- Empaque
- Distribución

A pesar de ser considerada entonces una empresa pequeña, llegó a realizar ventas anuales aproximadamente por 95 mil dólares durante 1999.

Puntal se creó con la misión de ofrecer un café de altura con excelente calidad y servicio, utilizando las mejores materias primas, implantando estrictas normas de higiene y desarrollando la capacidad de su personal.

Desempeñaban sus actividades con la visión de ser una empresa con proyección hacia mercados internacionales, logrando colocar en muchas plazas productos a partir de granos de café de la más alta calidad.

Entre los valores que regían a Puntal se encontraba la productividad y la calidad. El primero enfocado a sus empleados, que eran considerados como un factor muy importante, por tanto la empresa se preocupaba por su desarrollo personal y profesional. El segundo valor era la calidad, que estaba muy enfocada a la obtención del mejor producto, por lo que no escatimaban en comprar las mejores materias primas, haciendo adecuaciones al empaque y todo aquello que pudiese ser preferido por el cliente.

## **El café orgánico**

Puntal producía café de grano para precoladora orgánico, es decir, café 100% natural, sin ningún químico ni colorante artificial, en diferentes estilos:

- Café Puntal Suave
- Café Puntal Exprés
- Café Puntal Árabe
- Café Puntal Cubano
- Café Árabe Descafeinado

Los sabores que se manejaban en cada uno de estos estilos eran amaretto, avellana, canela, moca, crema irlandesa y ron con mantequilla.

En febrero de 1998 la empresa había contratado a un especialista, quien desarrollaría una máquina empacadora al alto vacío automatizada. Con ello la empresa podría elevar considerablemente su capacidad de producción, ya que el envasado se realizaba de manera manual y representaba un cuello de botella en el proceso productivo, además de que podría incrementar el ciclo de vida de su producto aproximadamente de ocho a 24 meses.

## **Clientes**

Puntal trabajaba principalmente con el mercado institucional, ya que comercializaba con hoteles, restaurantes, etc., por lo que su experiencia en el mercado local era primordialmente con empresas relativamente grandes y con muchas exigencias. Asimismo, la empresa había ingresado al mercado externo, exportando a Cuba, realizando un solo envío exitoso, mientras que el segundo no se logró concretar, ocasionándole pérdidas a la organización.

## **La internacionalización**

A finales de 1999 se acercaba el fin de un milenio, y con la llegada del siglo XXI, la Sra. Celia Arroyo se planteó un nuevo reto: iniciar el camino hacia la internacionalización de Puntal.

Debido al interés de la empresaria por participar en los mercados internacionales, tuvo un acercamiento con la entidad promotora de las exportaciones en Yucatán llamada Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). En dicha oficina se le planteó a la Sra. Celia la existencia de mercados potenciales para la exportación, tales como Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia y Canadá.

El funcionario de BANCOMEXT aclaró a la Sra. Celia que por la complejidad de dichos mercados era necesario estudiarlos a profundidad para identificar los factores que podrían apoyar o frenar las acciones de exportación, y que sería necesario adecuar las estrategias de marketing derivadas de las exigencias de cada mercado, así como evaluar y elegir el mercado óptimo para comercializar.

La Sra. Celia decidió contratar los servicios de un despacho especializado en comercio exterior denominado Planext, que a través de su área de investigación de mercados internacionales generó información necesaria para la responder a la pregunta ¿cuál es el mercado más adecuado para la empresa?

### **Los asesores internacionales**

El despacho Planext, se enfocó a la tarea de desarrollar un plan de exportación, y en ese tiempo se plantearon los siguientes objetivos:

- Lograr surtir por lo menos dos demandas extranjeras periódicas de cuando menos un contenedor mensual para finales del año 2000, con un incremento anual de por lo menos e20% en un periodo de cinco años.
- Participar en dos eventos internacionales durante el año 2000 (como mínimo), donde se tuviese un contacto directo con compradores potenciales.
- Lograr para junio del 2000 al menos dos contactos potenciales, es decir, con los que hubiese posibilidades de negocio.
- Consolidar al menos un pedido de exportación dentro del periodo de junio a agosto del año 2000.

A finales de 1999, las estrategias planteadas por los expertos se enfocaban hacia el análisis de ferias internacionales y eventos donde había posibilidades de encontrar contrapartes para la exportación, eligiendo los más adecuados de acuerdo a las características y objetivos de la empresa, y a la identificación de contactos a través de

las 42 consejerías comerciales que en ese tiempo poseía el BANCOMEXT mediante la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial (SEDEINCO), a través de consultas a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como contactos establecidos por el despacho Planext Consultores SCP.

### Fortalezas y debilidades

El deseo de incursionar en mercados internacionales exigió a la empresa identificar sus fuerzas y las debilidades, con el fin de realizar una planeación de acuerdo a las características específicas de Puntal, para de esta manera sacar el mejor provecho a las fortalezas, logrando mejores resultados, pero tomando en cuenta también las debilidades y amenazas para reducir su impacto (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Fortalezas y debilidades de Puntal

Fortalezas	Debilidades
<b>Perspectivas de crecimiento a largo plazo.</b> Se tenía un plan de crecimiento bien definido para lograr consolidar mejor los proyectos que pondría en marcha.	<b>Precio del café sujeto a factores externos.</b> Su cotización se realizaba en la bolsa de valores de Nueva York, dentro del Commodity Trading, lo que hacía que la variación diaria impactara al precio.
<b>Infraestructura.</b> Contaba con capacidad instalada de 24 mil kg mensuales, lo que le permitiría ingresar al mercado externo; asimismo poseía un edificio susceptible de ampliarse si las necesidades de la empresa lo requerían.	<b>Disponibilidad de materia prima.</b> El café verde se adquiría en el estado de Chiapas, que por su lejanía geográfica encarecía el producto, sumado al pago de fletes de Chiapas a Yucatán. Además, la materia prima estaba sujeta a condiciones de clima, plagas y enfermedades, que podían ocasionar falta de disponibilidad de las mismas.
<b>Experiencia.</b> Tenían 10 años de experiencia en la producción y comercialización de café, lo que podría ayudar al ingreso a mercados externos.	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Mercado real**

Puntal era percibida por el mercado como una empresa que brindaba calidad, servicio y productos específicos para cada cliente, utilizando una estrategia mercadológica de diferenciación. Dicha estrategia definía el propósito de la empresa en función de su misión y objetivo empresarial, enfocada a la calidad y al servicio, por lo que al promover sus productos debía resaltarlos, convirtiéndose en el factor de diferencia con relación a otras empresas del mismo giro.

La táctica que Puntal utilizaba era la innovación, creando mezclas de granos personalizadas para sus clientes. El mercado que la empresa abarcaba era principalmente institucional, e incluía mayoristas como restaurantes y hoteles. Dentro de este mercado se podían identificar dos segmentos con características diferentes:

1. Restaurantes y cafeterías: este segmento se preocupaba principalmente por la calidad y el sabor del café que sus negocios ofrecían a sus clientes, ya que podía ser un factor de preferencia entre ellos.
2. Hoteles: este sector se preocupaba principalmente por el precio. Para los hoteles la empresa elaboraba un café económico, pero con la calidad que la distinguía.

Por otro lado y en menor escala, la empresa hacía ventas al menudeo, vendiendo el café en su planta al público en general.

En México, y específicamente en Mérida, la gente no tenía la cultura de tomar café, pero se intentaba introducir poco a poco el consumo del mismo en su modo de vida; los principales tomadores de café eran consumidores entre 20 y 40 años, estudiantes o trabajadores con nivel socioeconómico de medio a alto, que buscan el efecto estimulador del café, con la idea de que quita el sueño.

De igual forma se podía identificar un aumento en el consumo del café descafeinado, sobre todo en mujeres, ya que la consideraban una bebida de moda y poco dañina en esta modalidad, por la ausencia de la cafeína.

## **Competencia local**

Los principales competidores de la empresa eran:

- Productos Cardín
- Norma Rosel
- Café La Habana
- Caffè Late

La principal ventaja que Puntal tenía con relación a sus competidores locales era su infraestructura, que le permitía un mayor volumen de producción, y por lo tanto acceso a clientes que demandan grandes cantidades de producto. Otra ventaja era que su producción era realizada con café 100% orgánico sin colorante, saborizante o conservador.

## **Análisis del mercado internacional**

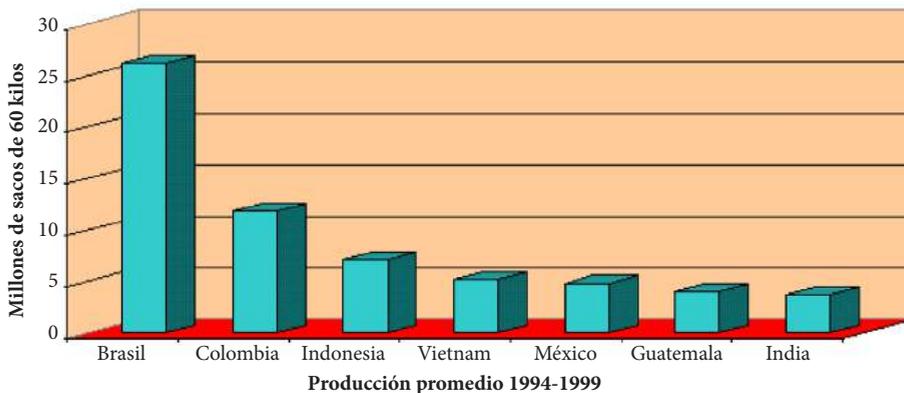
En el ámbito internacional, el café era considerado como el producto comercial más importante del mundo después del petróleo, por lo que el mercado donde se desenvolvía había tenido un comportamiento especial (ver anexo 1).

El café se movía principalmente en dos tipos de mercados: a) El mercado de oferta en donde el protagonista era el café verde o café crudo. En su compra intervenían varios tipos de agentes: importadores, los cuales eran representados por agentes que se dedicaban únicamente a la importación, o multinacionales que compraban para satisfacer sus necesidades; importadores-almacenistas, los cuales compraban y revendían en el mercado nacional, y transitorios, depositarios y consignatarios, quienes recibían la mercancía pero eran simples coadyuvantes para facilitar su manejo; grupos de compras, que agrupaban a varios compradores, consiguiendo así, por volumen de compras, mejores precios con igual calidad; representantes con almacén propio; y “brokers” o representantes, que se limitaban a poner en contacto vendedores y compradores. B) El mercado de la demanda, en el cual una vez comprado e importado del país de origen, empezaban los dominios del segundo mercado del café.

A finales de los noventa, Brasil y Colombia eran los principales productores de café a nivel mundial, por lo que las alzas y bajas en su producción afectaban directamente

el precio de este importante producto. Las situaciones climatológicas, como las sufridas durante 1994 en Brasil, provocaron alzas espectaculares en los precios, y han convertido al café en noticia en los medios de comunicación durante los últimos años (ver figura 1).

La producción mundial de café en el ciclo 94-95 fue de 93.8 millones de sacos de 60 kg, y para el ciclo 95-96 se obtuvo una producción mundial de 87.4 millones de sacos, es decir, una disminución cercana al 7%. Esta baja se debió primordialmente a la reducción en la producción de Brasil de poco más de 8 millones de sacos. La producción de México alcanzó los 3.9 millones de sacos, cantidad 7% menor al ciclo anterior. Para el ciclo 95-96 el país tuvo una recuperación de hasta 4.4 millones de sacos.



**Figura 1.** Principales países productores de café

De acuerdo a Agrosíntesis, al finalizar el siglo XX en México los niveles de precios eran atractivos, por lo que cultivar café era un negocio rentable. El problema central para la producción cafetalera era la seguridad en el transporte. En la temporada 94-95 se registró un alto volumen de pérdidas por robo de mercancía durante su transporte, lo que afectaba tanto a exportadores como a las compañías aseguradoras.

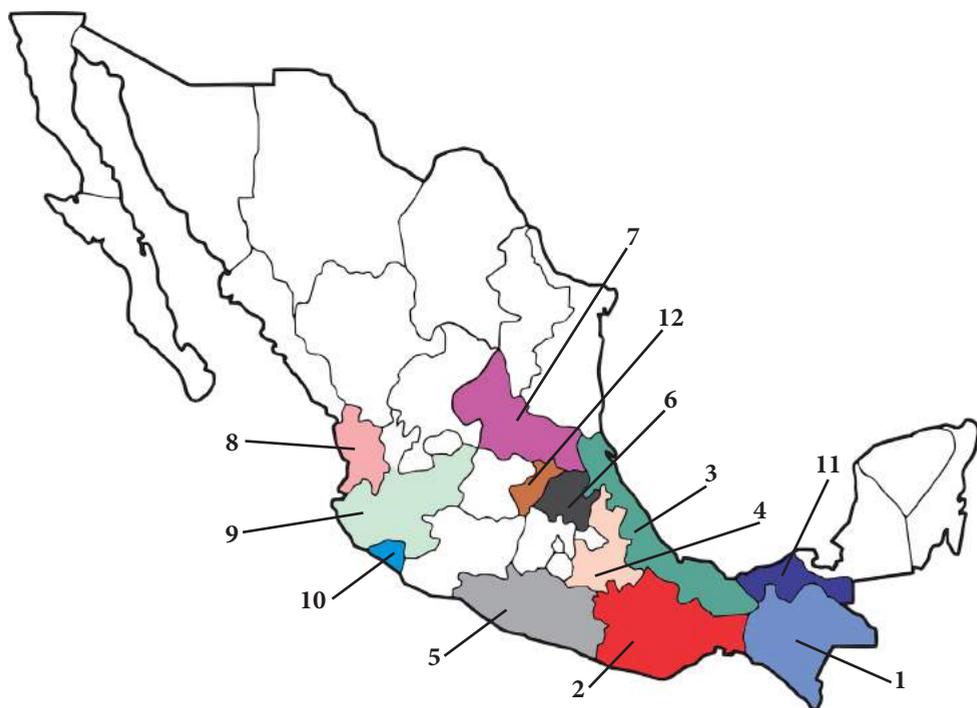
La inseguridad en el transporte, aunada al costo de la producción y los costos de seguros, impactaron seriamente las exportaciones de café para el ciclo posterior. En virtud de ello, era de vital importancia que en la promoción y financiamiento de la actividad cafetalera nacional se consideraran estos aspectos para que fueran más efectivos en el impulso a las exportaciones.

Si bien estos factores se referían al cultivo de café, repercutían directamente en el precio del café tostado, por lo que era importante la consideración de los factores antes mencionados.

### Análisis sectorial del café en México

A finales de los noventa, México ocupaba el quinto lugar a nivel mundial como productor de café, después de Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam. La variedad que producía era la “arábica”, y dentro de ésta, se clasificaba en el grupo de “otros suaves”.

El café se producía sobre una superficie de 690 mil hectáreas en doce estados de la República Mexicana, situados en la parte centro y sur del país. Estos estados eran Colima, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco y Veracruz. El sistema de cultivo del café se hace bajo sombra y protegiendo el ecosistema, por lo que los cafetales mexicanos son grandes productores de oxígeno (ver figura 2, tabla 2).



**Figura 2.** Áreas geográficas de México con cultivo de café.

**Tabla 2.** Principales estados productores de café

1.- Chiapas Productores: 73,742 Hectáreas: 228,254	7.- San Luis Potosí Productores: 12,920 Hectáreas: 23,702
2.- Oaxaca Productores: 55,291 Hectáreas: 173,765	8.- Nayarit Productores: 3,730 Hectáreas: 18,731
3.- Veracruz Productores: 67,227 Hectáreas: 152,457	9.- Jalisco Productores: 597 Hectáreas: 3,060
4.- Puebla Productores: 30,973 Hectáreas: 62,649	10.- Colima Productores: 783 Hectáreas: 2,776
5.- Guerrero Productores: 10,497 Hectáreas: 50,773	11.- Tabasco Productores: 955 Hectáreas: 2,236
6.- Hidalgo Productores: 25,630 Hectáreas: 42,403	12.- Querétaro Productores: 248 Hectáreas: 355

**Fuente:** Consejo Mexicano del Café A.C.

México producía cafés de excelente calidad, ya que su topografía, altura, climas y suelos le permitían cultivar y producir variedades clasificadas entre las mejores del mundo. Ejemplo de esto eran las variedades Coatepec, Pluma Hidalgo, Oro prima lavado, Jaltenango, Marago y Natural de Atoyac, sólo por citar algunos. En este respecto, México se consideraba el primer productor mundial de café orgánico, así como uno de los primeros países en producir cafés valorados y considerados como gourmet.

### Volumen de producción

La producción total de la cosecha 1996-1997 fue de 6 millones 652 mil 173 quintales, que equivalían a 5 millones 100 mil sacos de 60 kilos. La producción total de la cosecha 1997-1998 fue de 6 millones 262 mil 043 quintales, que equivalían a 4 millones 800 mil 900 sacos de 60 kilos, lo que indicaba una reducción del 6% aproximadamente.

Para la cosecha 1997-1998 las cifras finales al mes de septiembre registraron una producción de 4 millones 800 mil 900 sacos de 60 kilos. En relación con el mismo

periodo del año siguiente, es decir, la cosecha 1998-1999, las cifras finales al mes de septiembre registraban una producción de 4 millones 750 mil sacos de 60 kilos, un 1% menos.

El café en México proporcionaba empleo a cerca de 300 mil productores, que en ese tiempo se agrupaban en 16 organizaciones.

### **Selección del mercado meta**

El mercado mundial del café era uno de los más dinámicos durante el siglo XX debido a las características intrínsecas del producto, que lo hacía un producto muy ligado a factores históricos y culturales de consumo.

Tomando en cuenta las características propias de cada región, las preferencias culturales para el consumo de café y el volumen de importaciones de café, Puntal seleccionó como mercados potenciales para el producto a Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia y Canadá (ver anexo 2).

### **Retos actuales**

En el año 2000, Puntal planteó al equipo consultor después de conocer esta información, con interés por recibir asesoría para seleccionar el mejor mercado de exportación que en sus condiciones podría seleccionar, para fijar sus objetivos de comercialización. Adicionalmente solicitó información estratégica en mercadotecnia que le ayudaría a lograr dichos objetivos, incluyendo las adaptaciones necesarias y las exigencias del mercado que tendría que cumplir para poder comercializar dentro del mercado seleccionado. ¿Qué país dentro de los mencionados en el caso representaba la mejor opción para que Puntal comercializara internacionalmente?

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Puntal?
2. ¿La línea de productos de Puntal es suficientemente competitiva para ingresar a mercados externos?

3. ¿Qué estrategias de expansión internacional son convenientes para la empresa?
4. ¿Cómo podría su capacidad productiva hacer frente a la demanda internacional?
5. ¿Qué estrategias debería emprender Puntal para ingresar a mercados internacionales?
6. ¿Qué papel juega la investigación de mercados para seleccionar los mercados externos prioritarios?
7. De acuerdo con los datos del caso, ¿cuál sería el mercado prioritario a atender en el exterior?

## Referencias

Portal de Bancomext (2000). [www.bancomext.gob.mx](http://www.bancomext.gob.mx)

Canto, G. (2000) Entrevista personal con el titular del Consejo Mexicano del Café.

Rodríguez, R. (2000) Entrevista personal con la directora general de la Secretaría de Economía.

World Trade Atlas (1997) (en CD). Estadísticas de Comercio Exterior. Global Trade Information Services.

## Anexo 1 Exportaciones mexicanas de café

El café había sido considerado como uno de los productos tradicionales de exportación para México. Las exportaciones de café representaban aproximadamente el 98% de las ventas registradas por el capítulo 09: café, té, yerba mate y especias.

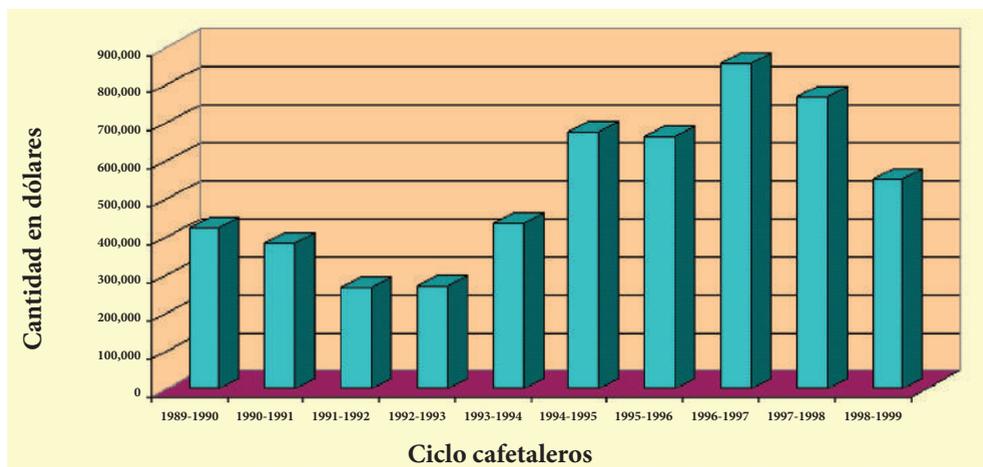
<b>Exportaciones México</b>	
	TMCA % 93/97
Totales	20.8
Café, te y especias	33.7
Café (0901)	34.2

En el periodo 1993-1997 las exportaciones de este producto mostraban un crecimiento significativo, ya que su Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) era, al final de los noventa, mayor a la correspondiente a las exportaciones totales de México, aunque desde 1998 había registrado una disminución. En particular destacaba el crecimiento medio anual de las subpartidas café sin tostar, sin descafeinar y descafeinado (090111 y 090112). Cabe mencionar que alrededor del 90% de las exportaciones de café correspondían a la primera (café sin tostar y sin descafeinar).

A partir de 1994 se incrementaba el volumen anual de exportaciones de café, en el cual se podía observar durante los meses de diciembre a abril un repunte de la demanda. El volumen total de las exportaciones de café en el período 1996-1997 sumó un total de 4 millones 384 mil 363 sacos de 60 kilos, los cuales fueron exportados a 58 países del mundo.

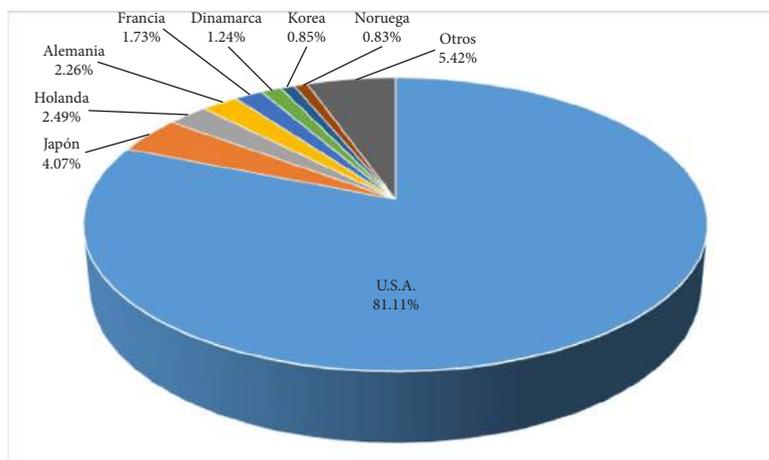
Para el período 1997-1998 las exportaciones bajaron en un 11% (cabe mencionar que en este período se registra una disminución en la producción). El total exportado en ese ciclo fue de 3 millones 881 mil 902 sacos de 60 kilos y se exportó a 52 países, seis países menos que en año anterior.

Las exportaciones para el período 1998-1999 ascendieron a 4 millones 084 mil 589 sacos de 60 kilos a 54 países; es decir, hubo un incremento del 5.5% en relación con el año anterior.



**Figura 3.** Generación de divisas por exportación de 1989 a 1999

Por lo volatilidad del mercado cafetalero era difícil predecir su comportamiento futuro. Un análisis de tendencias no tendría mucha validez, ya que no había una situación definida, pero se podía observar uno de los factores que influían en el aumento o disminución del volumen de exportaciones: el precio del dólar frente al peso. Por ejemplo, en 1994 se observaba un incremento en las exportaciones motivado por la devaluación y que hacía más atractivo el precio internacional para los productores mexicanos. Asimismo, el principal mercado de exportación lo constituía significativamente Estados Unidos, con el 81.11% del volumen de las exportaciones.



**Figura 4.** Principales mercados de exportación en 1994

La información sobre el comercio exterior de México y EUA con respecto al café mostraba los productos que reunían las condiciones de mercado más favorables.

**Tabla 3.** Productos con potencial de negocios en 1994

Subpartida	Descripción	Potencial de negocios
090111	Café sin tostar ni descafeinar	Alto
090112	Café sin tostar descafeinado	Moderado
090121	Café tostado sin descafeinar	Muy bajo
090122	Café tostado descafeinado	Bajo
090190	Los demás tipos de café, incluyendo cáscara, cascarilla de café y sucedáneos	Muy bajo

Fuente: WorldTrade Atlas 1997

**Tabla 4.** Exportación de café orgánico

Núm. prog.	Países destino	Ciclos					Total de los ciclos
		1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	
<b>Continente americano</b>		<b>6,280</b>	<b>10,933</b>	<b>17,762</b>	<b>120,389</b>	<b>35,227</b>	<b>190,591</b>
1	EUA	5,992	10,933	17,762	119,074	34,637	188,398
2	Canadá	288			1,167	575	2,030
3	Argentina				148	15	163
<b>Continente europeo</b>		<b>13,272</b>	<b>27,358</b>	<b>41,427</b>	<b>100,779</b>	<b>83,485</b>	<b>274,034</b>
1	Alemania	13,272	14,606	13,478	32,295	23,611	97,262
2	Holanda	1,725	6,330	7,533	16,422	13,024	45,034
3	España				13,800		13,800
4	Dinamarca	3,113	1,150	7,475	17,779	28,290	57,807
5	Suecia		1,725	6,038	9,775	8,769	26,307
6	Italia	1,843	2,131	2,013	2,588	2,217	10,792
7	Francia		288	1,750	2,346	1,581	5,965
8	Noruega			2,013	3,335	1,438	6,786
9	Austria		863	863	863	288	2,877
10	Suiza	914	265		713	1,662	3,554
11	Bélgica			144	575	1,294	2,013
12	Reino Unido	118		120	288	1,311	1,837
<b>Continente asiático</b>		<b>511</b>	<b>426</b>	<b>4,189</b>	<b>8,789</b>	<b>7,511</b>	<b>21,426</b>
1	Japón	230	426	4,189	8,789	7,511	21,145
2	Corea	281					281
<b>Total sacos de 60 kg</b>		<b>27,776</b>	<b>38,717</b>	<b>63,378</b>	<b>229,957</b>	<b>126,223</b>	<b>486,051</b>
<b>Crecimiento de exportaciones</b>			<b>39%</b>	<b>64%</b>	<b>263%</b>	<b>-45%</b>	<b>354%*</b>
17	<b>Total de países</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

\*Comparativo periodos 94-94 / 98-99

Fuente: Consejo Mexicano del Café, 1997

A finales del siglo XX se hacía evidente una tendencia a consumir los productos que no causaran daño a la naturaleza y con el menor contenido de químicos para su elaboración. En el caso del café existía una demanda creciente hacia lo que se denominaba café orgánico, cultivado y tratado con una cantidad nula de químicos. Éste alcanzó una tasa de crecimiento del 354% hacia el año 2000 y se esperaba que tal tendencia continuara.

### Importaciones mexicanas de café

Las importaciones de café realizados por México mostraban un comportamiento muy errático. Prueba de ello era que en 1996 las ventas de este producto al exterior totalizaron 3.8 millones de dólares; en 1997 dichas compras aumentaron a 26.6 millones, representando 90% de dicho total el café sin tostar ni descafeinar. En enero-octubre de 1998 las importaciones de café disminuyeron 13.3% con respecto al mismo periodo del año anterior.



**Figura 5.** Importaciones de café de México 1993-1998

### Análisis de precios

En el cuadro siguiente se observa información que comparaba el precio medio unitario al que eran importados los productos mexicanos por EUA, con relación al precio registrado tanto por el país proveedor líder en ese mercado como por los demás países.

**Tabla 5.** 1997. Importaciones por volumen EUA

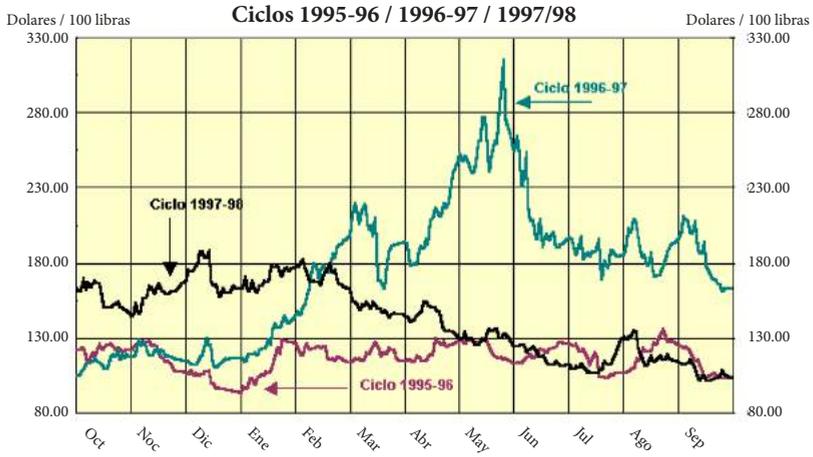
Subpartida	Cantidad	Precio Unitarios		
		Mundo	México	Líder
	Toneladas		DLS/kg	
90111	1,040.141.4	3.1	3.5	3.9
90112	90,719.2	4.1	4.1	4.5
90121	20,127.0	5.7	5.3	5.9
90122	7,208.2	5.1	5.3	3.6
90190	57.6	5.1	---	2.4

**Fuente:** World Trade Atlas (1997).

El café sin tostar ni descafeinar era el principal rubro de exportación de México a finales de los noventa, cuando alcanzaba una cotización por arriba del precio medio de importación de EUA. Lo anterior obedecía, entre otras razones, a que México producía café “arábica”, el cual era el de mayor consumo en el mercado americano. Sin embargo, su cotización estaba por debajo del líder, en este caso Colombia, que ofrecía un café de mayor calidad, apoyado además por estrategias de comercialización como una campaña permanente de imagen que le redituaba una mayor demanda

En cuanto a los precios internacionales del café, el nivel más alto se alcanzó en diciembre de 1996, y fue de alrededor de 300 dólares por libra, lo que tuvo una incidencia directa en el valor de las exportaciones de café a finales de los noventa, presentando entre 1998 y 1999 una disminución en la exportación.

En el período 1998-1999 el precio se mantenía fluctuando entre niveles de 90 y 130 dólares por cada 100 libras, mientras en el período 1999-2000 el precio del café había mejorado su posición, alcanzando su nivel más alto en el mes de diciembre, pero durante los primeros meses del año fue decreciendo.



**Figura 6. Precios internacionales del café**



**Figura 7. Precios internacionales del café 2**



# Joyas de exportación GOLDENY

*Manuela Camacho Gómez*  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

*Glenn Wolfgang Canto Esquivel*  
Universidad Autónoma de Yucatán

## Resumen

La colaboración entre las empresas y el gobierno de cualquier país es necesaria para conformar políticas públicas y acciones coordinadas que fomenten el desarrollo de aquellos sectores productivos estratégicos capaces de satisfacer problemas de desempleo, generación de divisas, y competitividad en los mercados nacionales y extranjeros, como la industria de joyería y orfebrería.

La maquiladora GOLDENY de joyería de exportación dio empleo a muchas personas y se enfrentaba al desafío de competir en diferentes mercados a nivel nacional e internacional, al aprovechar el talento de su personal, su ubicación geográfica, así como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el de Europa, que eliminarían los aranceles para los artículos de joyería y sus partes de metales preciosos en el año 2003 y 2005, respectivamente.

A finales del 2004, el gerente general de la empresa, el Licenciado Arturo Novelo Medina, valoraba replantear su plan de negocios de manera que le permitiera innovar<sup>20</sup> llevando a cabo nuevos proyectos y determinar las acciones estratégicas que fortalecieran sus operaciones de comercio exterior y ser más competitivo.

---

<sup>20</sup> Se identifican cuatro tipos de innovaciones: de producto, proceso, organización y de mercadotecnia, según el Manual de Oslo, publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2005.

## **Arquitectura del comercio exterior**

Los negocios en general requerían de un marco legal que los dotara de certidumbre, confianza y seguridad entre las partes, para que todas sus operaciones pudieran estar amparadas por leyes que delimitaran sus derechos y obligaciones. Con esto se respaldaban por las instituciones que de alguna manera participaban en la regulación de las actividades comerciales que se realizaban en México.

Sin embargo, por el dinámico intercambio de bienes y servicios entre los países del mundo, y para efectos del control del comercio internacional, se habían establecido diversas regulaciones y restricciones no arancelarias que determinaban si un producto ingresaba o no a otro país, y es aquí donde surgía todo un conjunto de disposiciones legales de carácter nacional e internacional, formando la nueva arquitectura del comercio exterior en México con la participación de más de diez instituciones de la Administración Pública Federal, y por más de cien disposiciones legales, que las empresas cuya actividad se relacionaba con las importaciones y/o exportaciones se comprometieron y responsabilizaron a cumplir. Esta situación demandaba profesionales con conocimientos y habilidades en aspectos económicos, financieros, legales, culturales, comerciales, logísticos, fiscales y aduaneros para apoyar a las empresas en todas sus operaciones lícitas.

## **Industria maquiladora en Yucatán**

La situación de la Industria Maquiladora de Exportación en Yucatán se remontaba a 1993, según entrevista realizada al gerente general de GOLDENY, que dijo: “Fue Tony Taylor quien introdujo la primera fábrica de joyería en Yucatán, bajo el nombre de Orotex, en sociedad con lo que luego fue la empresa Yutiex, porque compartían muchos procesos”.

En aquel tiempo existían beneficios fiscales para implantar en Yucatán industrias maquiladoras de cualquier tipo, pues a raíz del cierre de la industria del henequén y el retiro de apoyos al campo yucateco, el Gobierno estatal buscó alternativas para reducir el desempleo.

Así, comienza a operar en 1994 la primera y única maquiladora de joyería en Yucatán. Tres años después empezarían a llegar otras empresas de este giro, que contribuyeron, como GOLDENY, a resolver un problema socioeconómico, al generar un alto número de empleos.

Todas esas maquiladoras de joyería operaban bajo el esquema denominado “tercera generación”, aprovechando la mano de obra calificada, facilidades administrativas y legales para instalarse en la región, importación temporal de todos los insumos sin el pago de los impuestos al comercio exterior, y la ventaja de su ubicación geográfica para exportar a Estados Unidos, Canadá, España y Alemania.

Sin embargo, fueron surgiendo otros mercados como China, India, Tailandia, Corea, Canadá y Filipinas, los cuales producían altos volúmenes, con mayor calidad que la industria local, situación que impulsó a GOLDENY a innovar en sus productos, procesos productivos, optimizar recursos y establecer mayor seguridad y control de calidad para ser más competitivo en los mercados a nivel nacional e internacional.

### **Exportaciones e importaciones de las empresas maquiladoras de exportación de joyería de Yucatán**

En la industria maquiladora yucateca, en el periodo de 1999 al año 2004, la joyería tuvo una participación relevante en la balanza comercial. En el último año (2004), representó el 25% del total de productos elaborados en maquiladoras, después de los textiles, que era el principal bien producido en ese sector.

De las exportaciones del 2000 al 2001, la empresa GOLDENY contribuyó con el 30% aproximadamente del valor total de las exportaciones marítimas y aéreas.

De los productos terminados en las empresas maquiladoras en diversos sectores productivos establecidas en Yucatán, la joyería ocupó el segundo lugar en el año 2004 como generador de divisas, con una participación del 25% del total de las exportaciones yucatecas (ver anexo 1).

### **Normas de comercialización de alhajas**

En México la comercialización de alhajas y artículos de oro, plata, platino o paladio, se encontraba regulada por la NOM-033-SCFI-1994<sup>21</sup>, la cual especificaba que estos artículos correspondían al rubro de la joyería y orfebrería.

---

<sup>21</sup> Norma Oficial Mexicana NOM-033-SCFI-1994. Información comercial: alhajas o artículos de oro, plata, platino y paladio.

En esta norma se establecía que únicamente pueden anunciarse como artículos de metales preciosos los que contengan como mínimo lo siguiente:

- Oro: 10 kilates (417 milésimas)
- Plata: 925 milésimas
- Platino: 900 milésimas
- Paladio: 350 milésimas

La norma obligaba a cumplir las disposiciones tanto a los fabricantes nacionales como a los importadores de los artículos descritos, y no establecía concordancia con normas internacionales por no existir similares.

De acuerdo al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el capítulo y partida de la Ley del Impuesto General de Importación y Exportación (LIGIE) 71.13, relativo a los artículos de joyería y sus partes de metales preciosos o de chapados de metales, ésta quedó desgravada a partir de enero del 2003.

Respecto al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, a partir del año 2005 quedaron libres de arancel todos los productos incluidos en el sector joyero y de orfebrería.

Este conjunto de trámites para enviar o recibir mercancías se llevaba a cabo mediante una adecuada coordinación de actividades entre las empresas maquiladoras de joyería, agentes aduanales, líneas aéreas, almacénes, aduanas y la Policía Fiscal.

### **Situación del sector joyero en el estado de Yucatán**

De un total de 106 municipios en el estado de Yucatán, sólo en quince de ellos se concentraban 473 empresas dedicadas al ramo de la joyería<sup>22</sup>. De ese total, un 95% eran microempresas, es decir, con menos de diez empleados. Del total de empresas, 237 se dedicaban a la comercialización, 71 a la producción y 52 eran artesanos independientes cuyo el saldo no fue clasificado.

Los municipios en donde la actividad tenía mayor presencia eran Mérida, Hunucmá, Valladolid y Tizimín.

---

<sup>22</sup> “Crisis en gremio joyero”. El Mundo al Día. Viernes 30 de septiembre del 2005.

## Competencia

En Yucatán estaban establecidas nueve empresas maquiladoras de joyería de exportación<sup>23</sup>, las cuales daban empleo a más 2 mil personas, principalmente de Mérida y de municipios cercanos como Umán y Hunucmá (ver tabla 1).

Yucatán representaba el 12% de la industria de Joyería de exportación y su competencia mayor en ese momento se encontraba en el Estado de Jalisco, que se había destacado en hacer productos para consumo nacional pero en los últimos meses había estado explotando la venta de la plata y metales preciosos.

**Tabla 1.** Sistema Empresarial Mexicano (SIEM)

No.	Nombre de la empresa	Año de registro
1	DiamoroMex, S. A. de C.V.	1994
2	Joyas de Gingo, S. A. de C.V.	1997
3	Goldeny, S. A. de C.V.	2000
4	ARJ de Yucatán, S. A. de C.V.	2000
5	Stuller México, S. de R.L.	2001
6	KS Internacional, S. A. de C.V.	2001
7	Emma de Yucatán, S. A. de C.V.	2003
8	Grupo Daisa, S. A. de C.V.	No declarado
9	MCC, S. A. de C.V.	No declarado

**Fuente:** SIEM (2005)

Jalisco ocupaba el primer lugar en producción (40% aproximadamente de la producción nacional) y el primer lugar en exportación. Fuera de Yucatán y Jalisco, había otros estados con pequeños talleres con un volumen poco relevante de producción de aretes, brazaletes, anillos, dijes y relojes, como era el caso de Quintana Roo, particularmente Cancún.

La competencia extranjera estaba centrada en Estados Unidos de América (EUA) con tres grandes centros joyeros: Nueva York, Miami y Nueva Jersey. Otros grandes competidores caracterizados por sus volúmenes de producción, precios competitivos y diseños eran India, China, Filipinas, Corea y Canadá.

En cuanto a países consumidores, el principal mercado de joyas a nivel mundial era Estados Unidos de América (EUA), y para GOLDENY este mercado representaba

<sup>23</sup> Directorios de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Yucatán (Sedeinco) y del Sistema de Información Empresarial Mexicano (2005).

una ventaja competitiva por su privilegiada ubicación geográfica. Esto se reflejaba con el menor tiempo de distancia que significaba en horas enviar o recibir pedidos desde Yucatán, en vez del tiempo y costo que implicaba llegar en semanas desde un país de Asia o de Europa a Estados Unidos.

### **Los inicios de la empresa**

GOLDENY se constituyó legalmente en el año 2000 como una sociedad anónima de capital variable con una inversión del 51% de capital yucateco y 49% de capital extranjero, para dedicarse a la maquila de productos de exportación de joyería de oro, plata y piedras preciosas.

Obtuvo por parte de la Secretaría de Economía (SE) la autorización de su Programa de Maquiladora.

Se instaló estratégicamente en la Ciudad Industrial, cerca del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Mérida, Yucatán, dada la logística y frecuencia de sus exportaciones e importaciones por vía aérea, de hasta tres veces al día en temporada alta (agosto a diciembre) y dos o tres veces a la semana en temporada baja (enero a julio).

A nivel gerencial y administrativo el personal tenía estudios de licenciatura y diversos cursos de capacitación relacionados con recursos humanos, producción y comercio exterior. El personal también contaba con años de experiencia laboral en la administración y sistemas de producción en la industria de la joyería de exportación.

Los obreros altamente calificados, hombres y mujeres, habían sido capacitados y contaban con las habilidades y conocimientos en el manejo de equipo, herramientas y procesos productivos que se llevaban a cabo en el sector joyero (ver figura 1).

### **Ventaja comparativa**

Al estar instalada en la ciudad de Mérida, capital del Estado de Yucatán (ver figura 2), la empresa privilegiaba la logística de un intercambio comercial directo con la costa este de los Estados Unidos, el Caribe, Centroamérica, y la parte oriental de Sudamérica por vía marítima.



**Figura 1.** Proceso de producción en GOLDENY



**Figura 2.** Ubicación geográfica de Mérida, Yucatán

### **El comercio de los productos GOLDENY**

La empresa se distinguía por la calidad y diferenciación de sus joyas, las cuales se diseñaban con especial cuidado debido a las materias primas que utilizaba en metales, entre los cuales se encontraban oro, plata, cobre, bronce y latón. También se empleaban piedras preciosas. Estos materiales eran apropiados a los diseños de sus productos, los cuales requerían de un equipo especial para la exportación. Los aspectos técnicos para mercados externos correspondían a las exigencias del sector (ver tabla 2).

**Tabla 2.** Ficha técnica de GOLDENY.

<b>Giro comercial:</b>	Fabricación (maquila) de joyería de oro, plata y piedras preciosas para exportación.
<b>Productos a exportar:</b>	Anillos, aretes, brazaletes, cadenas, collares, dijes, gargantillas y pulseras, de oro, plata, cobre, bronce y latón.
<b>Materia prima y equipo utilizado de importación:</b>	Joyería de oro, plata, cobre, bronce y latón, piedras preciosas, rodio, agua, polvos pulidores, ácidos, etiquetas, bolsas, guantes, gafas, limas, seguetas, pinzas, brocas, cepillos, lupas, esmeriles, taladros, calderas, motores, máquinas, lámparas, sopletes.
<b>Fracciones arancelarias de exportación:</b>	7113.11.01 joyería de plata; 7113.19.99 joyería de oro; 7107.00.01 joyería de cobre, bronce y latón.
<b>Programa de fomento:</b>	Maquiladora de exportación.
<b>Régimen aduanero de importación:</b>	Importaciones temporales.
<b>Régimen aduanero de exportaciones:</b>	Exportaciones definitivas.
<b>Mercados de destino de sus exportaciones:</b>	Estados Unidos y Canadá.
<b>Mercados de origen de sus importaciones:</b>	Estados Unidos.
<b>Nacionalidad de sus propietarios:</b>	Mexicanos y estadounidenses.
<b>Personal ocupado:</b>	200 empleados (20 administrativos, 180 entre obreros, limpieza y seguridad).
<b>Sexo:</b>	Hombres: 40% Mujeres: 60%
<b>Estado civil:</b>	Casados: 60% (hombres 28% y mujeres 32%). Solteros: 40% (hombres 16% y mujeres 24%).
<b>Prestaciones:</b>	Las establecidas conforme a la Ley Federal del Trabajo.

Fuente: Diseño propio con datos de la empresa.

### Asociación de joyeros estadounidenses

La asociación más grande de joyeros de Estados Unidos ofrecía al sector la oportunidad de impartir cursos relacionados con la mejora de la producción, eficiencia y ética en los negocios.

## **Proveedores**

La cadena de suministros para la industria joyera que se tenía en México era mínima, por lo cual las empresas del sector importaban todos los materiales, equipo de producción, entrenadores y tecnología, con la finalidad de reducir costos.

## **Producción de joyas**

Para llevar a cabo los procesos de todas sus áreas funcionales, la empresa ocupaba dos naves industriales de aproximadamente 26 x 50 metros (mil 300 m<sup>2</sup>) cada una, las cuales fueron acondicionadas para su operación de acuerdo a sus necesidades, reservando una nave completa para producción y la otra para usos múltiples, como se ilustra en la figura de la distribución interna de las instalaciones (ver anexo 2).

## **La atracción de inversiones**

En el 2003, el Gobierno estatal participó en la feria de joyería más importante de Estados Unidos (Jewelers Circular Keystone –JCK– Show Las Vegas, Nevada). Su principal objetivo era tratar de captar nuevas inversiones extranjeras en la industria de la joyería.

## **Seguridad de los productos**

La fabricación, distribución y exportación de joyas requería de una cuidadosa seguridad en las empresas por el gran valor económico de los productos<sup>24</sup>. En GOLDENY se habían implantado medidas de control y seguridad para proteger y asegurar la inversión y la relación comercial con los clientes extranjeros mediante sistemas de alarma, cámaras de video, escáner de metales, control de inventarios físicos por departamento y en cajas de seguridad, revisiones, entrada y salida de personas y otros mecanismos de vigilancia.

El sistema de información de sus operaciones de comercio exterior también era controlado, con acceso exclusivo sólo a personal autorizado.

---

<sup>24</sup> Guías Empresariales: Joyas y Orfebrería de Oro y Plata. [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx).

## **Rotación de personal en sector joyero**

Debido a la capacidad de empleo (220 personas en promedio) que ofrecían las empresas de joyería establecidas en esos años, se había incrementado la rotación del personal pues buscaban mejorar su ingreso personal, lo cual ocasionó que se generara una “guerra” de sueldos y salarios en el sector joyero. Esto repercutió en las empresas elevando el costo de producir en México.

La formación de una asociación de empresas joyeras en el 2004 y las constantes reuniones entre los directivos de esas compañías permitió tomar acuerdos para establecer criterios de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como fijar parámetros de pago en materia de sueldos y salarios.

## **Capacitación**

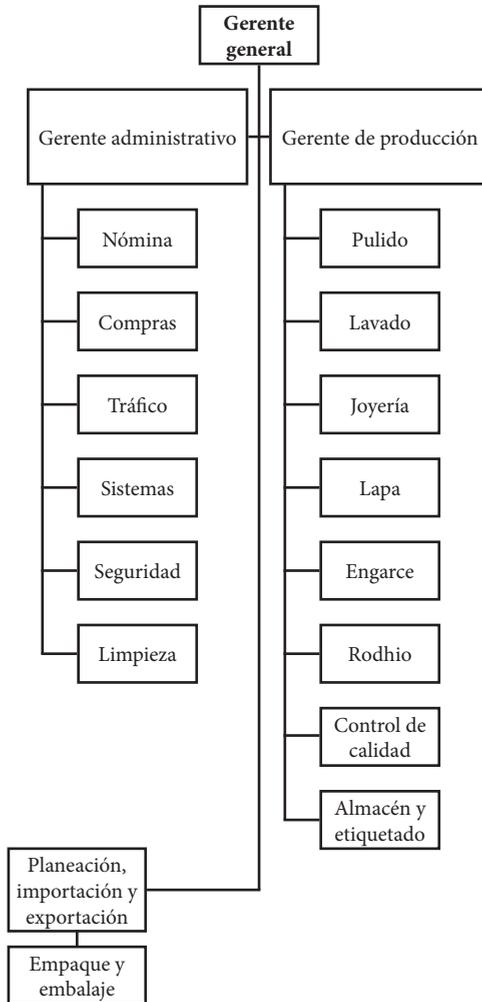
En GOLDENY se reconocía lo importante que era capacitar a todo el personal (ver figura 3), y principalmente al de área de comercio exterior para que pudiese cumplir con todas las disposiciones legales aplicables, ya que de cometer alguna irregularidad, la empresa podría ser sujeto de la cancelación temporal o definitiva de su programa de maquila, con la consecuente pérdida de la inversión en el negocio.

La capacitación y entrenamiento del personal obrero al inicio de la operación de las empresas del sector joyero se hacía mediante la contratación de entrenadores extranjeros para preparar al personal en las diversas líneas de producción y concientizarlo en la importancia de que hubiera “cero defectos”, por el alto costo que representaba cometer errores en el manejo del oro, plata o piedras preciosas.

Una vez que las personas aprendían hacer su trabajo, se iban capacitando unos a otros internamente a través de cursos, talleres, pruebas prácticas controladas, observación y simulaciones.

## **Desfase en los sistemas de información**

La empresa consideraba una obligación llevar un adecuado sistema de información automatizado que permitiera en todo momento revisar los datos, procesos y controles documentales siguientes:



**Figura 3.** Organigrama de GOLDENY.

- Catálogo de sus fracciones arancelarias.
- Carpeta legislativa en materia de comercio exterior.
- Carpeta de pedimentos de importación y exportación.
- Estadísticas de las operaciones de importación y exportación.
- Control de inventarios registrado en la contabilidad.
- Manuales de operación de los departamentos.

Sin embargo, la persona responsable de alimentar la base de datos le dedicaba más tiempo a la gestión y trámites de los frecuentes embarques que a la captura de información en el sistema, por lo tanto, los reportes diarios y los informes semanales de incidentes e inventarios, etc., estaban desfasados cuando lo solicitaba la gerencia, haciendo poco confiable la información para la toma de decisiones.

### **Retos actuales**

La competitividad de la empresa GOLDENY como maquiladora de joyería de exportación hacía suponer un futuro promisorio, considerando el potencial del negocio por los TLC, la naturaleza y el valor del producto en divisas, y los conocimientos y experiencia de su personal directivo, administrativo y obreros en general. Además de que contaba con asesores especializados externos.

No obstante estas ventajas, el gerente general, Arturo Novelo Medina, se enfrentaba con el reto de competir con mercados asiáticos, posicionarse en el mercado europeo y consolidarse en el mercado de Estados Unidos, para lo cual requería replantear el plan de negocios y determinar las acciones estratégicas que fortalecieran sus operaciones de comercio exterior para ser más competitivos.

También reconocía la importancia de proporcionar capacitación a todo su personal, principalmente al área de comercio exterior, para cumplir correctamente las complejas disposiciones legales en la materia. De igual manera, necesitaba contar con un buen sistema de información actualizado para su análisis y toma de decisiones, que beneficiaran a los inversionistas, proveedores, clientes y personal.

### **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de GOLDENY?
2. ¿Qué estrategias de diseño de sus productos y/o servicios debería desarrollar la empresa para diferenciar su producto?
3. ¿Cómo podría la empresa incrementar la productividad de los empleados?
4. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las tendencias del sector joyero a nivel internacional?
5. ¿Los volúmenes de producción serían suficientes para atender mercados internacionales?

6. ¿Qué acciones debería llevar a cabo GOLDENY para aprovechar las oportunidades de los mercados externos?
7. Con los datos del caso, elabore una propuesta de plan de exportación de joyas al país que usted considere prioritario para la empresa.

## Referencias

- Canto, G. (6 de mayo del 2005). Entrevista al Lic. Arturo Novelo Medina, gerente general de la empresa GOLDENY.
- Canto, G. (6 de mayo del 2005). Entrevista al gerente general de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, delegación Yucatán.
- Canto, G. (12 de mayo del 2005). Entrevista al gerente general de la Asociación de Maquiladoras de Yucatán.
- Canto, G. (21 de abril del 2005). Entrevista a la subdirectora de Servicios al Público de la Secretaría de Economía, delegación Yucatán.
- Canto, G. (19 de abril del 2005). Entrevista al jefe de Promoción Industrial, Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Gobierno del Estado de Yucatán.
- Diario Oficial de la Federación, Norma Oficial Mexicana NOM-033-SCFI-1994 (1995). Información comercial: alhajas o artículos de oro, plata, platino y paladio.
- Directorios de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Yucatán (SEDEINCO) y del Sistema de Información Empresarial Mexicano (2005).
- Manual de Oslo (2005). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Mapas de México. Recuperado de <http://www.mapasmexico.net/>
- N/D. (20 septiembre de 2005) "Crisis en gremio joyero" en El Mundo al Día.
- Secretaría de Economía. *Guías Empresariales: Joyas y Orfebrerías de Oro y Plata*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=30&giro=9>

## Anexo 1

### Exportaciones e importaciones de joyería por vías de comunicación.

1999-2000. Valor total de las exportaciones marítimas y aéreas.  
(en miles de pesos)

Producto	Ier. informe Ago 95-Jun 96	2o. informe Jul 96- Jul 97	3er. informe Jul 97-Jun 98	4o. informe Jul 98-Jun 99	5o. informe Jul 99- Jun 00	Incremento Base 1995 (%)
Joyería	4,653	446	17,923	14,155	15,903	243.7

**Fuente:** 5º Informe de Gobierno del Estado de Yucatán, Víctor Cervera Pacheco. 1995-2001.

Volumen total de las exportaciones marítimas y aéreas.  
(en kilogramos )

Producto	Ier. informe Ago 95- Jun 96	2o. informe Jul 96- Jul 97	3er. informe Jul 97- Jun 98	4o. informe Jul 98- Jun 99	5o. informe Jul 99- Jun 00	Incremento Base 1995 (%)
Joyería	5,232	181	12,081	2,628	670	-87.2

**Fuente:** 5º Informe de Gobierno del Estado de Yucatán, Víctor Cervera Pacheco. 1995-2001.

2000-2001. Volumen y valor de exportaciones marítimas y aéreas.  
(en miles de pesos)

Producto	Peso (kg)	Valor en pesos	Principales países de destino
Joyería	748	17,724	ND

**Fuente:** 6º Informe de Gobierno del Estado de Yucatán, Víctor Cervera Pacheco. 1995-2001.

2004. Tabla de distribución porcentual de las exportaciones  
por el aeropuerto de Mérida, Yucatán.

#### Principales productos terminados de maquiladoras

Textiles: 60%

Joyería: 25%

Aparatos de Ortodoncia: 5%

Otros productos: 10%

**Total: 100%**

**Fuente:** Elaboración propia con datos publicados por la SEDEINCO.

## **Industria Maquiladora de Exportación (IME)**

El programa de operación de maquila brinda a sus titulares la posibilidad de importar, temporalmente libre de impuestos a la importación y de IVA (excepto Activo Fijo), los insumos (materias primas) a ser incorporados y utilizados en el proceso productivo de mercancías de exportación, o para realizar aquellas actividades de servicios a mercancías destinadas a la exportación que determine la SE y que dé a conocer mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación. Estos bienes están agrupados bajo las siguientes categorías:

1. Materias primas, partes y componentes, materiales auxiliares, envases, material de empaque, combustibles y lubricantes que se utilicen en el proceso de producción de las mercancías de exportación.
2. Contenedores y cajas de tráiler.
3. Herramientas, equipos y accesorios de investigación, de seguridad industrial, productos necesarios para la higiene, asepsia y para la prevención y control de la contaminación ambiental de la planta productiva, manuales de trabajo y planos industriales, así como equipo de telecomunicación y cómputo.
4. Maquinaria, aparatos, instrumentos y refacciones para la realización del proceso productivo, equipo de laboratorio, de medición y de prueba de los productos, y los requeridos para el control de calidad y para capacitación de personal, así como equipo para el desarrollo administrativo de la empresa.

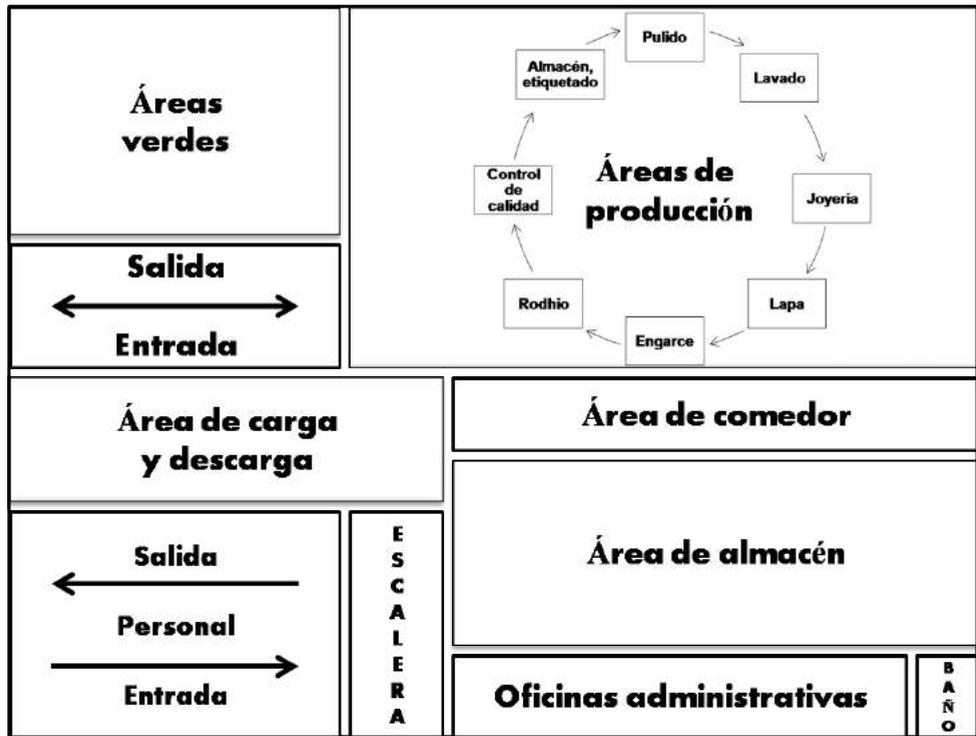
### **Disposiciones legales específicas que regulan las operaciones de importación y exportación de las empresas de joyería**

Entre los principales ordenamientos legales que regulan las operaciones en materia de comercio exterior, a los que se sujetaba la empresa GOLDENY, estaban los siguientes:

- Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación.
- Ley Aduanera y su reglamento.
- Ley de Comercio Exterior y su reglamento.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento.
- Ley de Inversión Extranjera y su reglamento.
- Ley Federal de Derechos.

- Código Fiscal de la Federación.
- Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior y sus reformas.
- Decreto que establece el Programa de Promoción Sectorial y sus reformas.
- Decreto que establece el Programa de la Industria Maquiladora y sus reformas.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
- Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE o Decisión 2/2000).

Anexo 2.  
Layout de la empresa GOLDENY.



Fuente: Diseño propio con datos proporcionados por la empresa.

Subáreas de producción

- **Pulido:** Este departamento es el encargado de dar el acabado, brillo y pulido a los metales. En este proceso se utilizan motores donde en un eje o flecha del mismo se monta una brocha y se le aplican pastas de desbaste, dependiendo el volumen y la calidad de acabado que necesiten las piezas.
- **Lavado:** Después de ser pulida con pastas especiales, toda la joyería se tiene que meter a un proceso de lavado para deshacerse de dichos insumos. Este proceso consiste en limpiar o lavar las piezas metálicas aplicando vapor de agua (alta temperatura), así como ultrasonido.
- **Joyería:** Selección y distribución a las líneas de producción o áreas de trabajo de los insumos, equipo, herramientas y piedras preciosas.

- **Lapa:** En este proceso se eliminan todos los excedentes de metal de la pieza, es decir, se da un pulido o desbastado rápido para eliminar toda aquella rebaba o excedente del casting (pieza metálica).
- **Engarce:** Es la actividad de montaje de los diamantes, perlas, zafiros, rubíes, esmeraldas y demás piedras preciosas a todo tipo de joyería o pieza de metal precioso. Es un trabajo netamente artesanal que consta de diversos métodos y habilidades, dependiendo el tipo de piedra a engarzar, la dureza de la misma, así como del metal en el cual se engarzara dicha piedra o diamante.
- **Rhodio:** Este proceso no es utilizado en toda la joyería, ya que su función principal es cambiar el color del oro de dorado a blanco y sólo se utiliza según diseño. Consiste básicamente en “pintar“ o darle un brillo adiamantado al oro; es un proceso de galvanoplastia, donde se pinta el metal vía transferencia eléctrica. Por su alto valor, se controla en una sola área.
- **Control de calidad:** Este departamento se encarga de darle el visto bueno a la joyería después de haber pasado por todos los procesos antes mencionados. Aquí es donde se revisan finalmente las piezas según los estándares y especificaciones del cliente.
- **Almacén, etiquetado:** Custodia de los insumos, herramientas y accesorios necesarios en el proceso productivo. Es la última etapa en el proceso productivo por la cual pasa la mercancía y se etiqueta, para darle seguridad al cliente en el momento de ser enviada al extranjero. Aquí, si el cliente lo requiere, se le ponen los precios, cajas y sellos de seguridad necesarios para su inmediata exhibición en los puntos de venta.



## **Salamanca, España: ¡Reto internacional universitario!**

*Manuela Camacho Gómez  
Olga Beatriz Sánchez Rosado  
Candelaria Guzmán Fernández*  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### **Resumen**

Con la entrada del nuevo milenio, el contexto de la educación superior se dinamizaba y ampliaba el proceso de integrar la enseñanza, la investigación y los servicios educativos a la dimensión internacional. Estaba en manos de las universidades contribuir con sus programas educativos para el tercer milenio.

En este contexto, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) se encontraba en los preparativos de los festejos de su 135 aniversario. Los directivos de la institución se enorgullecían de pertenecer a una de las universidades más antiguas de México. Al igual que muchas universidades del mundo, la UAEH tenía el reto de la internacionalización.

En el año 2002, la UAEH estableció un campus en Salamanca, España, donde ofrecería dos servicios: estudios de historia de México y educación continua relacionada con la historia y arte mexicano. La presencia de la institución en una ciudad eminentemente universitaria era un reto al que habría de responder con gran seriedad, responsabilidad y trabajo. Sus directivos señalaban: “lo que nuestro esfuerzo no logre en esta empresa no lo conseguiremos con la sola fama intelectual de la ciudad del Tormes, que ha sido declarada Ciudad Europea de la Cultura 2002”.

A finales del 2007, el Lic. Emir López Badillo, coordinador del máster y del campus, enfrentaba el desafío de comprobar si las estrategias de marketing universitario que

había implantado respondían a las exigencias de su segmento de mercado, tomando en cuenta que se trataba de una universidad mexicana en Europa que tenía como objetivo posicionarse como una opción educativa de alto nivel en un mercado externo.

### **Internacionalización de las universidades**

Las tendencias mundiales enmarcaban a la educación superior en una nueva etapa de internacionalización, donde tenían que enfrentar diversidad de cambios en sus políticas, que incluían reflexiones sobre el carácter global del aprendizaje, la investigación y la comprensión intercultural.

La difusión de oportunidades internacionales, la capacitación de directivos universitarios para atender la movilidad académica y estudiantil, así como los acuerdos de cooperación internacional entre universidades y gobiernos de otros países, habían sido superadas. Ahora el escenario educativo internacional se centraba en la competencia por la demanda de los consumidores, quienes eran influenciados en su decisión por la competitividad de la institución académica en cuestión.

### **Los pioneros**

En ese contexto de internacionalización, el compromiso de las instituciones era asegurar la calidad en las actividades que se desarrollaban en su dimensión internacional. Una de las universidades pioneras fue la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que desde 1944 estableció la Escuela Permanente de Extensión (EPE) en San Antonio, Texas, en los Estados Unidos de América, lo que significaba una tradición de colaboración y cultural entre México y los Estados Unidos.

La misión de la EPE era difundir y enseñar el español y la cultura mexicana, así como el idioma inglés; apoyar las necesidades académicas de los inmigrantes mexicanos; presentar a la comunidad actividades de difusión académica y cultural; promover la imagen y actividades de la UNAM entre las instituciones educativas, empresas y estudiantes potenciales en los Estados Unidos.

Además del EPE en San Antonio, la UNAM contaba con el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE), ubicado en los Ángeles, California, y la Escuela de Extensión

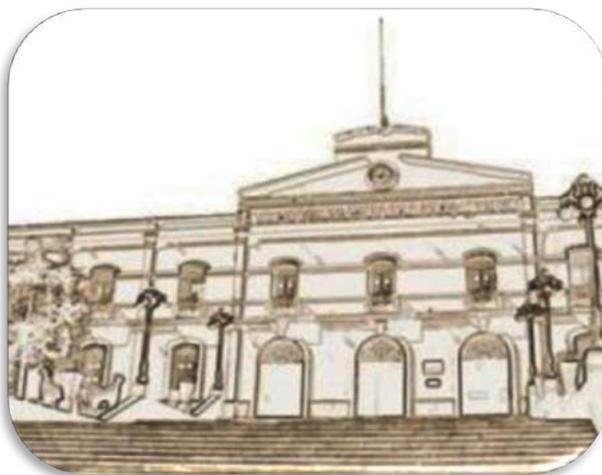
Chicago (ESECH), enclavada en el medio oeste de Estados Unidos. Posteriormente siguieron Ottawa, Canadá, con ESECA en 1995, y en el mismo país, el ESELA en el 2005.

Otra representación de relevancia internacional para la UNAM era la oficina especializada para el Pacífico noroeste de los Estados Unidos y Canadá, que tenía su sede en el estado de Washington.

### **De instituto literario a universidad autónoma: la historia**

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo era la institución de enseñanza más antigua de esta entidad federativa. El plantel nació con el estado, por lo que en sus distintas etapas de desarrollo se reflejaban las épocas de la historia hidalguense.

La UAEH tuvo cuatro etapas: la primera abarcó de 1869 a 1911, cuando por iniciativa de un grupo de profesionistas, encabezados por Don Agustín Cárdenas, el Dr. Miguel Varela y el Dr. Marcelino Guerrero, se fundó la escuela en la ciudad de Pachuca en febrero de 1869, con el nombre de Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios. A los pocos días, el gobernador Juan C. Doria la convirtió en un organismo oficial y la inauguró el 3 de marzo del mismo año. Su primer reglamento interno, expedido en 1872, estuvo inspirado en las ideas de la filosofía positivista y desde entonces data el lema “Amor, orden y progreso”, que más tarde identificaría a la universidad hidalguense (ver figura 1).



**Figura 1.** UAEH en 1875.

En la segunda etapa, de 1911 a 1925, el instituto se vio influenciado por la revolución mexicana. En 1921 se le incorporaron otras escuelas, convirtiéndose en Universidad de Hidalgo. Es hasta 1925 cuando recupera el nombre de Instituto Científico y Literario.

La tercera etapa se vivió en la década de los cuarenta, cuando se abrieron estudios profesionales para las carreras de Medicina, Derecho e Ingeniería. En 1948, el instituto adquirió autonomía.

La cuarta y última etapa inició el 24 de febrero de 1961, cuando se promulgó un decreto que creaba la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. En 2007, con sus 46 años de vida institucional, la Universidad vivía múltiples e importantes cambios.

### **¿Por qué Europa?**

Ciertas instituciones europeas ofrecían posgrados que tenían como objeto de estudio el mundo americano en general, desde una perspectiva antropológica o histórica, sin embargo, no eran estudios específicos sobre México. Existía un mercado potencial de interesados en aprender sobre las diversas etapas históricas del país, y al parecer en Europa no había oferta que satisficiera sus requerimientos. El número de alumnos europeos o asentados en Europa era representativo y muchos manifestaban interés en cursar posgrados mexicanos (ver anexo 1).

Las instituciones europeas que resguardaban acervos documentales o colecciones museográficas que versaban sobre México requerían de especialistas en la historia mexicana para coadyuvar al estudio, clasificación y conservación de sus colecciones. La mayoría de ellas se integraron entre los siglos XVI y XVIII, cuando los objetos o documentos provenientes del México de la época eran considerados “raros” o “curiosos”.

En Francia, por ejemplo, la más valiosa colección documental de tradición prehispánica fuera de México la constituía el Fondo Mexicano, que pertenecía a la sección de Manuscritos Orientales de la Biblioteca Nacional de Francia, institución que carecía de personal especializado en historia mexicana, y cuyos curadores eran doctorandos del posgrado en tradiciones orientales. Otras colecciones de singular importancia estaban en el Museo Británico de Londres, mientras que documentos mexicanos obraban en la Biblioteca Vaticana, en la Laureniana de Florencia, en la Estatal de Berlín y en la Bodleyana de Oxford.

## **El reto de los mercados europeos**

La UAEH en su campus de Salamanca España había tenido aceptación, sin embargo, competía directamente con la Universidad de Salamanca, una de las más antiguas de Europa, por lo que el coordinador mexicano se planteaba el desafío de emprender estrategias de marketing universitario que le permitieran posicionarse como una alternativa internacional para la formación cultural.

La internacionalización de la UAEH al establecer un campus en una ciudad de estudiantes, con grandes competidores como la propia Universidad de Salamanca, en un ambiente multicultural, descansaba en su capital humano, quien asumía la responsabilidad de la gestión intelectual y el compromiso irrestricto hacia la universidad.

Profesores-investigadores de reconocido prestigio de México habían sido los encargados de la planeación de los estudios de posgrado a ofertarse en el campus de Salamanca. El diseño de los programas había sido cuidadosamente elaborado para responder a los requerimientos de clientes internacionales, atendiendo la encomienda de dejar en alto la cultura mexicana y la calidad de los servicios que allí se ofrecerían.

### **Salamanca**

Salamanca, provincia de España en la Comunidad de Castilla y León, limitaba al oeste con Portugal; sus ríos principales eran el Duero y el Tormes. La ciudad, además de su tradición cultural, era una de las poblaciones más típicas de España, comparable a Toledo y a Burgos. En 1988 fue declarada patrimonio de la humanidad.

Salamanca, en su larga trayectoria, fue protagonista de los hechos más significativos de la historia de España. Conquistada por los árabes, perdida y recuperada varias veces por los cristianos y asegurada ya definitivamente la reconquista por el Rey Alfonso VI, quien encargó la colonización de esta parte del reino a su yerno, el Conde Raimundo de Borgoña.

En la esfera del arte, todos los estilos habían dejado su huella en esta ciudad. El plateresco español de calidades decorativas y fina ejecución ofreció en Salamanca sus más bellos modelos, por ejemplo, el Colegio de Santa Cruz en Valladolid, y la Universidad de Salamanca en la ciudad del mismo nombre.

## La calle Zamora

En Salamanca, un lugar típico para visitar y pasar largas horas era la Plaza Mayor, propicio para enterarse de los acontecimientos locales. Partiendo de esta gran plaza y saliendo con destino a la calle Zamora, a dos calles, los paseantes o residentes podían detenerse por el portal número 58. Ahí, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo había ubicado su sede de estudios (Ver Figura 2).



**Figura 2.** Calle Zamora en Salamanca, España

## Instituto Cultural Mexicano

La universidad consideró dentro de sus objetivos de vinculación establecer relaciones académicas, de investigación, de extensión y de difusión de la cultura; ese era el fundamento clave para la creación del campus de la Universidad del Estado de Hidalgo en Salamanca, España, al que se le denominó Instituto Cultural Mexicano (ICM) (ver figura 3).



**Figuras 3.** Collage de la sede de la UAEH en Salamanca

La incursión de la UAEH en España había sido planeada y gestionada con estricto orden y estudios especializados de expertos profesores mexicanos de la institución, egresados de la Universidad de Salamanca. Con este antecedente, la visión y el conocimiento del entorno fueron determinantes para la puesta en marcha del proyecto. La educación superior no era ajena al fenómeno de la globalización: las universidades requerían ser más asertivas y tener una actitud proactiva hacia su entorno para asegurar su propia competitividad.

Los objetivos generales del ICM buscaban promover e incentivar la cultura regional y nacional, establecer vínculos permanentes con diferentes organismos, promover y fortalecer la idea universalmente sostenida de la necesidad de una educación integral, buscando una educación que contemplara los conocimientos y aptitudes propios de la cultura mexicana, a través de ampliar el interés en las humanidades y en las artes, por medio de diversos eventos. Adicionalmente, otros objetivos generales consistían en:

- Realizar muestras, foros, congresos y seminarios referentes a las distintas disciplinas artísticas locales, regionales e internacionales, así como generar e incrementar la investigación científica.
- Sensibilizar a las diferentes comunidades con respecto a las actividades del quehacer artístico, intelectual y sociocultural que ocurren en la sociedad mexicana.
- Proyectar la imagen de la universidad hacia la sociedad castellana-leonesa, en primer lugar como una manera de crear vasos comunicantes entre los artistas, profesores e intelectuales tanto de la región como del estado de Hidalgo.

En tanto que los objetivos específicos fueron:

1. Mantener contactos con los medios de comunicación, con la finalidad de promocionar los valores nacionales y estatales.
2. Realizar guías culturales.
3. Revalorizar el cine nacional por medio de charlas-debate a través de ciclos de proyecciones de cortometrajes y largometrajes, auspiciados por la filmoteca de Castilla y León.
4. Fomentar e impulsar programas de posgrado de excelencia para la comunidad internacional.

De esta manera, la UAEH fortalecía la identidad del estado de Hidalgo y del país. El Dr. Daniel Claudio Perazzo, gestor de las negociaciones para el establecimiento del campus, destacaba que el ICM representaba la identidad cultural mexicana como un

núcleo vivo, dinámico y revelador de personalidad colectiva en constante proceso de transformación. Indicaba que con esta acción, la UAEH se abría “al mundo contemporáneo, ratificando su liderazgo en el campo de la cultura y el humanismo como vía para propiciar la internacionalización de nuestra cultura en hechos concretos, ya que con ello fortaleceremos la identidad del estado y de México” (Perazzo, 2003).

A nivel institucional el ICM formaba parte del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHU) de la UAEH, el cual generaba, aplicaba y extendía los conocimientos en el ámbito de las ciencias sociales y las humanidades. Sus programas educativos estaban acreditados con reconocimiento nacional y proyección internacional, basados en un permanente programa de evaluación, con procesos administrativos y de apoyo académico certificados.

### **La administración del ICM**

Al frente del campus Salamanca se encontraba el Lic. Emir López Badillo, quien fungía como coordinador, apoyado por otros directivos y asistentes quienes atendían los requerimientos de los clientes.

El Lic. López Badillo era el responsable de atender las relaciones públicas de la universidad y estaba autorizado para proporcionar información a la prensa, siempre con la gran responsabilidad de cuidar la imagen de la UAEH en España (ver figura 4).



**Figura 4.** Coordinador de la UAEH en Salamanca.

## Los profesores

Profesores investigadores de reconocido prestigio de México habían sido los encargados de la planeación de los estudios de posgrado a ofertarse en el campus de Salamanca. El diseño de los programas había sido cuidadosamente elaborado para responder a los requerimientos de clientes internacionales, atendiendo la encomienda de dejar en alto la cultura mexicana y la calidad de los servicios que allí se ofrecían.

Los académicos que impartían las cátedras en Salamanca eran nueve doctores, cinco mexicanos y cuatro internacionales (ver tabla 1). Provenían de instituciones prestigiadas como la UNAM, de la Escuela Nacional de Antropología e Historia y la Facultad de Filosofía y Letras, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Universidad de Barcelona, Universidad de Sevilla y The State University of New York Albany de Estados Unidos de América. Sus perfiles se relacionaban a ciencias biológicas, historia, antropología, historia de México, estudios mesoamericanos, antropología especializada en lingüística, historia y etnohistoria.

**Tabla 1.** Cuerpo académico.

Dr. Gabriel Espinosa Ponedá	Dra. Carmen Valverde Valdés
Dr. Antonio González Martín	Dra. Rocío Ruiz de la Barrera
Dr. Francisco Luis Jiménez Abollado	Mtro. Raymundo Monroy Serrano
Dra. Martha Muntzel Lucy	Dr. José Sánchez Jiménez
Mtro. Javier Ortega Morel	

**Fuente:** uah.edu.mx, 2011

## Marketing universitario internacional

El marketing como herramienta clave en las instituciones de educación superior era de especial apoyo para el alcance de los objetivos de internacionalización de la UAEH. Otras universidades latinoamericanas en el extranjero habían aprovechado las áreas de oportunidad que el mercado educativo ofrecía.

El marketing universitario internacional era un proceso complejo porque apoyaba la comercialización de un servicio intangible, que en ocasiones era difuso. La relación del marketing con las instituciones educativas se enmarcaba en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), dependiente de la Organización Mundial del Comercio (OMC), dentro del cual se localizaban doce renglones de servicios

reconocidos mundialmente, uno de ellos, la enseñanza en todos sus niveles. En ese contexto existía un reconocimiento internacional para tratar a la educación como un servicio susceptible de comercializarse.

Los expertos señalaron la existencia de factores críticos (ver tabla 2) para la puesta en marcha de un plan de marketing educativo internacional.

**Tabla 2.** Factores clave para el marketing universitario internacional.

<b>Factor</b>	<b>Beneficios para las IES</b>
Calidad y reputación de la institución	Fundamento de la calidad del producto académico
Alianzas estratégicas internacionales de la IE	Posicionar la institución entre sus socios
Programas en el exterior	Exportación de servicios
Oficinas de reclutamiento y captación de alumnos extranjeros	Unidades de gestión para la comercialización de los servicios
Calidad y experiencia del staff en el comercio internacional de los servicios	Profesionalizar la gestión del marketing internacional
Cultura organizacional orientada al cliente internacional	Atención adecuada de clientes internacionales
Innovación	Generación de nuevos servicios de acuerdo a mercados cambiantes
Uso efectivo de la tecnología de la información	Atracción de clientes internacionales con mensajes simples y directos y con información veraz y oportuna
Recursos financieros	Diseño e implantación de planes de marketing de nivel internacional
Habilidad y flexibilidad	Oferta de programas en el exterior

**Tabla 2.** Continuación

<b>Factor</b>	<b>Beneficios para las IES</b>
Estrategias específicas de promoción	Atracción de mercados externos y clientes específicos
Uso de agencias privadas de reclutamiento	Facilidad en la comercialización de los servicios
Uso de agencias de promoción del gobierno	Apoyar la exportación e importación de servicios educativos

**Fuente:** Adaptación de los autores con datos de Heras (n/d).

Cada uno de estos factores constituía un elemento clave al momento de plantear una estrategia de marketing internacional que contribuyera a una efectiva y eficiente implementación de ella, y también para que atrajera clientes del segmento elegido para el consumo de la oferta de servicios de la IE interesada en estos mercados.

### **El marketing de la UAEH en España**

- h) **Segmento.** Los clientes de la UAEH en Salamanca eran profesores, escritores, estudiantes de maestría de otros programas; en general personas que querían invertir en el aprendizaje sobre la cultura mexicana. Los estudiantes eran de diversas nacionalidades: franceses, alemanes, españoles.
- i) **Producto.** Máster en Historia de México y educación continua. Los servicios de la UAEH en Salamanca se clasificaban en dos: estudios de posgrado y educación continua.

### **Producto A. Máster en Historia de México**

El máster era un programa académico de posgrado que consistía en un título propio con validez oficial por parte del Gobierno de México. Estos estudios de segundo ciclo tenían como finalidad lograr la especialización del estudiante en su formación académica avanzada de investigación, para lograr su mejor desempeño dentro de un ámbito universitario y profesional.

El programa estaba orientado a proporcionar los conocimientos, los métodos y las técnicas indispensables que permitieran a los alumnos participar en proyectos de investigación histórica en sus diversas formas. Simultáneamente, se proponía desarrollar un sentido de la historia diversa, crítico y con proyección de futuro, con el fin de realizar estudios sobre la historia y la cultura de México desde un enfoque interdisciplinario, extendiendo el campo de convergencia más allá de las ciencias sociales clásicas.

El máster tenía una duración de dos semestres e incluía ocho asignaturas (cuatro cada semestre), que comprendían 300 horas teóricas y 90 horas prácticas, equivalentes a 46 créditos (ver anexo 2).

Las asignaturas se impartían sucesivamente a través de exposiciones por parte de los docentes y participación de los alumnos, conferencias magistrales, seminarios taller y seminarios de investigación; en todos los casos la asistencia del alumno era obligatoria. La duración de cada curso presencial era de tres semanas con sesiones diarias de dos o tres horas (de 18:00 a 20:00 o de 18:00 a 21:00) según el curso, lo cual permitía al estudiante dedicarse intensivamente a cada asignatura durante el lapso asignado.

Para obtener el grado de Máster en Historia de México, además de acreditar las ocho asignaturas respectivas (con valor total de 46 créditos), era necesario presentar ante un tribunal previamente seleccionado un examen general de conocimientos al final de los dos semestres.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, otorgaba el título oficial, reconocido por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno de México de Diploma de Especialidad (Máster) en Historia de México.

### **Producto B. Educación continua**

Los cursos que se impartían estaban relacionados con la cultura mexicana: ofrecían cursos de gastronomía, pintura, música y demás temas que pudieran ser de interés para el público multicultural que poblaba la bella Salamanca.

En los eventos culturales y de vinculación, por ejemplo, podían citarse el concierto del chileno Héctor “Titín” Molina (ver figura 5), alumno de la maestría en Historia de México del campus Salamanca, actividad realizada en coordinación con el Ayuntamiento de Salamanca el 3 de mayo del 2003.



**Figura 5.** Concierto de Héctor “Titín” Molina.

Como parte de las actividades que implicaba el Máster en Historia de México, en el curso de Geografía Histórica de México fue realizada la representación de un códice azteca en mayo del 2003.

- j) **Precio.** Los precios a los clientes eran competitivos con respecto a universidades similares, con la diferencia radicaba en que los servicios sobre cultura mexicana eran proporcionados por mexicanos, lo cual añadía valor a los intangibles que se ponían a consideración del mercado local.

Los estudiantes debían cubrir una cuota de 920 euros (20 euros por crédito). Los planes de pago eran explicados de forma detallada a los clientes; además, por concepto de tasas de matriculación y apertura de expediente, se debían cubrir 110 euros.

- k) **Promoción.** En cuanto a las comunicaciones integradas, la UAEH descansaba sus esfuerzos en las relaciones públicas, página web y pósters informativos sobre los eventos que realizaban (ver figura 6) y los carteles promocionales sobre el Máster en Historia de México (ver figura 7). Además, las entrevistas otorgadas a la prensa ayudaban a posicionar a la UAEH en España (ver anexo 3).



**Figura 6.** Pósters informativos sobre los eventos que se realizaban en el ICM.  
Cartel promocional de educación continua



Figura 7. Carteles diseñados para difundir conferencia

### Retos actuales

Se acercaba el año 2008 y la UAEH estaba formando ya la segunda generación del Máster en Historia de México; la presencia mexicana se fortalecía en la ciudad europea de la cultura y sus directivos se preguntaban cuál sería el siguiente paso en el marketing universitario internacional del instituto, ya que era necesario posicionarse como una opción educativa de alto nivel en un mercado externo. El Lic. Emir López Badillo tenía que responder a la confianza que los directivos de la UAEH en México habían depositado en él.

Era urgente contar con un plan de marketing universitario y sólo tenía dos semanas para replantear estrategias que no sólo difundieran la imagen de la universidad y posicionaran sus servicios, sino también dejaran en alto el nombre del país de origen.

## Preguntas detonantes

1. ¿Con qué elementos cuenta el campus de la UAEH en Salamanca para crear estrategias de marketing universitario?
2. ¿Qué diferencias encuentra entre el marketing aplicado a una empresa y el marketing universitario? Señale por lo menos siete observaciones.
3. Realice un análisis de las estrategias de promoción de la UAEH en Salamanca.
4. Realiza un benchmarking con la competencia directa de la UAEH en Salamanca.
5. De acuerdo con los resultados del benchmarking, ¿cuáles son los elementos diferenciadores del servicio de la UAEH en Salamanca con respecto a su competencia?
6. ¿Qué estrategias de marketing debe llevar a cabo la UAEH en Salamanca para posicionarse como una institución educativa de alto nivel? Mencione por lo menos siete estrategias.
7. Elabore un plan de marketing para la UAEH en Salamanca aplicable en el periodo 2008-2009.

## Referencias

- Heras G. L. (2011). *Internacionalización de las universidades: el caso de las universidades públicas mexicanas*. Recuperado de [http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%202/Mesa2\\_16.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%202/Mesa2_16.pdf)
- Mapa de México [http://www.mapa-mexico.com.mx/Map\\_Hidalgo\\_State\\_Mexico\\_2.htm](http://www.mapa-mexico.com.mx/Map_Hidalgo_State_Mexico_2.htm)
- Perazzo, D.C. (2003). El campus de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en Salamanca, España, en Rumbo Universitario. *Revista de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 32.
- Portal UAEH (s/f). <http://www.uaeh.edu.mx/>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2001). *La UNAM en Estados Unidos*. Recuperado de [http://www.100.unam.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=144&Itemid=81](http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=81)

## **Anexo 1**

### **Perfil de ingreso**

Podrían ingresar quienes poseyeran:

- Aptitudes para el análisis y la síntesis, creatividad para proponer alternativas y solucionar problemas, suficiente manejo del pensamiento abstracto, capacidad de concentración prolongada para el trabajo en archivos y bibliotecas.
- Facilidad para la expresión escrita y comprensión de lectura en otros idiomas además del español.
- Disponibilidad de tiempo para cumplir con su asistencia en los horarios requeridos y para la investigación en archivos y bibliotecas.
- Interés en el estudio de la historia de México, que lleve a plantear y desarrollar un proyecto de investigación que culmine en una tesis para la obtención de la maestría o en el examen general de conocimientos para la especialidad o máster, según elija el alumno.

**Documentos requeridos.** Para matricularse debían presentar:

1. Original y copia del pasaporte vigente o Documento Nacional de Identidad (DNI), en caso de españoles.
2. Currículum vitae.
3. Carta de exposición de motivos por los cuales el alumno se interesaba en cursar el programa del Máster en Historia de México.
4. Certificado de calificaciones con el sello de la apostilla de La Haya indicando el 100% de los créditos cubiertos en licenciatura, donde apareciera el promedio general de calificaciones.
5. Dos cartas de recomendación académica.
6. Para los estudiantes que no fueran hispanohablantes, se requería comprensión y dominio del español.
7. Tres fotografías recientes tamaño carnet.

**Trámites de ingreso**

1. Realizar una entrevista personal.
2. Llenar el formulario de preinscripción respectivo.

**Prerregistro, recepción de documentos y entrevista:**

- 1 de noviembre a 10 de diciembre del 2004.
- Inscripciones: Del 10 al 28 de enero del 2004.
- Inicio de cursos: 31 de enero del 2005.
- Fin de cursos: 25 de noviembre del 2005.
- Informes e inscripciones: Calle de Zamora 58, 2° C, C.P. 37002, Salamanca, España.
- Tel: 923 268 753

Contacto: [elopez@uaeh.edu.mx](mailto:elopez@uaeh.edu.mx), [vmbg@uaeh.reduaeh.mx](mailto:vmbg@uaeh.reduaeh.mx)

**Anexo 2**  
**Programación académica UAEH Salamanca (2005).**

Asignatura	Total de horas	Tipo de curso	Fecha de inicio	Fecha de término
Primer semestre				
Propedéutico			Enero 31	Febrero 4
1. Mesoamérica	45	CT	Febrero 7	Febrero 25
2. Nueva España	45	CT	Febrero 28	Marzo 18
3. Introducción a la lingüística indígena de México	75	ST	Abril 4	Abril 22
4. Historia de la tecnología en México	30	CT	Mayo 9	Mayo 27
Segundo semestre				
5. Movimientos indígenas en México siglo XX	30	CT	Junio 6	Junio 24
6. México en el siglo XIX	45	CT	Septiembre 8	Septiembre 26
7. La Revolución Mexicana	75	CT	Octubre 3	Octubre 21
8. México en el siglo XX	45	SI	Noviembre 7	Noviembre 25

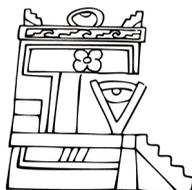
**Fuente:** Portal de la UAEH en España

### Anexo 3

Entrevistas realizadas por diversos diarios españoles por el inicio de actividades, septiembre-noviembre del 2002 a principios del 2003.







**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 14 de agosto de 2013, con un tiraje de 500 ejemplares en los talleres de Morari Formas Continuas S. A. de C. V.; Calle Heroico Colegio Militar 116; Colonia Atasta; 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.