

Casos de negocios e instituciones

Administración, mercados,
publicidad, posicionamiento
y ventas

UJAT



Coordinadores

Manuela Camacho Gómez
Carlos Alberto Paz Gómez
Jenner Priego Padrón

Casos de negocios e instituciones

Administración, mercados, publicidad,
posicionamiento y ventas

C O L E C C I Ó N

MANUEL A. PÉREZ SOLÍS

Administración, contabilidad y mercadotecnia

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

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

Casos de negocios e instituciones

Administración, mercados, publicidad,
posicionamiento y ventas

Coordinadores

Manuela Camacho Gómez

Carlos Alberto Paz Gómez

Jenner Priego Padrón



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Primera edición, 2017

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

Para su publicación esta obra ha sido dictaminada por el sistema académico de “pares ciegos”. Los juicios expresados son responsabilidad del autor o autores. Queda prohibida la reproducción parcial o total del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor.

ISBN : 978-607-606-415-3

Apoyo editorial: Francisco Morales Hoil (*Trajineros, Cultura en Movimiento*)
Diagramación y diseño: Ricardo Cámara Córdova (*Trajineros, Cultura en Movimiento*)

Impreso y hecho en Villahermosa, Tabasco. México.

Índice

Prólogo	7
Prefacio	9

Administración de Organizaciones

Capítulo 1. Construcción del Ambiente laboral en empresas familiares	13
Capítulo 2. AZ Service Centro de Servicio Automotriz	21
Capítulo 3. Corporativo GH Ortopédicos. La diversificación como enfoque estratégico de crecimiento	27
Capítulo 4. Escualos: nadando hacia la meta	37

Administración Pública

Capítulo 5. La transición de lo manual a lo automatizado: sistema de Gasto Público	49
Capítulo 6. El reto del trabajo colaborativo en una universidad pública	57

Mercados

Capítulo 7. Asian Market: ¿Reto comercial o cultural?	63
Capítulo 8. Communicative English: estudio de mercado para escuela de enseñanza del idioma inglés	73
Capítulo 9. Rancho Criadero Los Ciervos: Un negocio naturalmente ecológico	85
Capítulo 10. Restaurante el Chivero, origen de una tradición	97
Capítulo 11. FlorZen: De los antojitos a las pizzas	105

Publicidad, Posicionamiento y Ventas

Capítulo 12. Bebidas Refrescantes Jair's : joven empresario rumbo al éxito, un enfoque publicitario	115
Capítulo 13. Seguridad Industrial Anaye de Tabasco, S.A. de C.V.	121
Capítulo 14. Granja Integral de Especies Menores y su posicionamiento en el mercado	125
Capítulo 15. La universidad de los niños: Verano UMAD “vivencial-divertido-creativo”	133
Capítulo 16. Neiro Collado: Retos y oportunidades de un profesional de las ventas	153

Prólogo

En el mundo globalizado, las políticas públicas de la educación terciaria dejan de manifiesto la necesidad de una mayor relación entre las instituciones de educación superior (IES) y las organizaciones del sector productivo. Es decir, que haya más vinculación entre las universidades y las empresas. En esta conexión fundamental, el método del caso (MC) se aprecia como un referente didáctico apropiado para el desarrollo de competencias de sus usuarios. Un caso, como es sabido, es una estrategia aceptada a nivel internacional, particularmente en las escuelas de negocios.

Un caso, además, debe describir un pasaje de la historia organizacional en un periodo dado, con una situación específica que ilustra buenas prácticas o condiciones desafiantes que ponen en riesgo el liderazgo de los tomadores de decisión, e incluso, la sobrevivencia empresarial.

Con el MC se han formado múltiples generaciones de estudiantes de las escuelas de negocios, que han sido retados con realidades empresariales y vivencias que particularizan el desarrollo y el devenir de las organizaciones. Por eso, me congratulo con el esfuerzo del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos de Negocios e Instituciones (CAEENI) y su iniciativa de emprender un producto académico que sea de beneficio para profesores, estudiantes de posgrado y pregrado así como de usuarios en general de México y la América Latina.

Se trató de un trabajo colegiado con la participación comprometida de 35 autores y coautores de 16 casos que narran las acciones de las áreas funcionales de las empresas, primordialmente en mercadotecnia, administración, servicios y finanzas. El grupo está conformado por profesores-investigadores de la División

Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, con la contribución de colegas del Cuerpo Académico Gestión, Innovación y Mercadotecnia de la Universidad de Guanajuato (UG) y de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). En este proyecto también colaboran estudiantes de doctorado, maestría y licenciatura de la DACEA.

El propósito del libro Casos de negocios e instituciones es hacer aportes al estado del arte, ya que los casos que aquí se presentan emanan de investigaciones realizadas en organizaciones de tres entidades de la República Mexicana, cuyos directivos confiaron en los autores y coautores de los capítulos que conforman esta obra; todos escritos bajo la metodología diseñada por el CAEENI, la cual se particulariza por la manera ágil, sencilla y comprensible de su narrativa, con el propósito de favorecer tanto a los lectores de los casos como a los directivos de las organizaciones.

La participación de profesores universitarios como escritores de casos es desafiante y el esfuerzo conjunto evidencia el interés de las universidades públicas por formar cada vez más profesionistas competentes, donde el MC es una herramienta didáctica clave. Con esta obra, la DACEA contribuye como escuela de negocios a enriquecer el estado del arte de las ciencias administrativas.

M. F. Lenin Martínez Pérez

*Director de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Villahermosa, Tabasco, México*

Prefacio

Esta obra es resultado de las iniciativas del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI), con el apoyo de colegas de otros Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación de tres universidades públicas mexicanas.

Se aprecian un total de 16 casos de enseñanza aplicables a las ciencias administrativas, en las subdisciplinas de: mercadotecnia, administración y finanzas. Consideramos destacable la participación de tres empresarios que también son profesores universitarios al describir un pasaje de su historia organizacional, la toma de decisiones, los retos y las estrategias emprendidas son parte de la narrativa de sus trabajos.

En mercadotecnia, se ubican ocho casos con enfoques diversos: mercados, posicionamiento, publicidad, ventas, diversificación de productos, mercados internacionales, mercados industriales: Asian Market: ¿Reto comercial o cultural?

Communicative English: estudio de mercado para escuela de enseñanza del idioma inglés; Jair's bebidas refrescantes: joven empresario rumbo al éxito, un enfoque publicitario; Rancho Criadero Los Ciervos, un negocio naturalmente ecológico; Seguridad Industrial Anaye de Tabasco, S. A. de C. V. y Granja Integral de Especies Menores y su posicionamiento de mercado.

Con respecto a los casos de administración, la tendencia es hacia recursos humanos, planeación estratégica, trabajo en equipo y administración del cambio. En esta sección se localizan cinco capítulos: Construrama La Lupita: Ambiente laboral en empresas familiares; Corporativo GH Ortopédicos: La diversificación como enfoque estratégico de crecimiento; Escualos: Nadando hacia la meta: el reto de trabajar en equipo en un Campus Universitario;

La transición de lo manual a lo automatizado: Sistema de Gasto Público y La universidad de los niños: Verano UMAD “vivencial-divertido-creativo”.

En los servicios se aprecia el emprendedurismo y la creatividad empresarial en los casos: Flor Zen: De los antojitos a las pizzas; y Restaurante El Chivero: Origen de una tradición.

Finalmente, en el rubro de finanzas y contabilidad, se distingue el caso que describe la toma de decisiones financieras de AZ Service: Centro de Servicio Automotriz.

Confiamos en que este trabajo coordinado por los integrantes del CAENI sea de utilidad en el proceso enseñanza aprendizaje de las ciencias administrativas.

Manuela Camacho Gómez

Administración de organizaciones

Capítulo 1

Construrama La Lupita. Ambiente laboral como factor esencial de éxito en empresas familiares

Mariela Adriana Rodríguez Ocaña

José Guadalupe Sánchez Ruiz

Tomás Francisco Morales Cárdenas

Materiales de Construcción La Lupita una MiPyME ubicada en Tabasco, México, estaba a punto de cumplir 30 años en el mercado, aunque habían gozado de años de bonanza, en noviembre de 2014, su propietario Don Ramón Guzmán León enfrentaba el reto de la productividad laboral de sus colaboradores. La productividad había bajado, el clima laboral no era el óptimo de una organización consolidada. Los conflictos estaban obstaculizando los objetivos del negocio, el crecimiento y la satisfacción laboral. Se aproximaba 2015 y Don Ramón conversaba con su esposa sobre la urgente solución que tendrían que buscar para mantener su empresa como lo habían logrado 28 años atrás. ¿Qué hacer? Se preguntaban.

Resumen

Materiales de Construcción La Lupita surgió de la inquietud de prosperar y con visión emprendedora de que los sueños se podrían cumplir en base a la tenacidad y esfuerzo constante, era una empresa dedicada a la distribución y comercialización de materiales para la construcción. Tras más de 30 años de participación habiendo establecido un posicionamiento específico dentro de segmentos de mercado definidos conforme habían ido evolucionando a lo largo de su trayectoria empresarial. Con ello se había permitido esclarecer el concepto y dirección del negocio, consolidándose al establecer una marcada diferencia en el mercado de la venta de materiales para construcción a través de la creación de diversas alianzas con empresas del ramo con el objetivo de proveer a los clientes de productos de calidad. Sin embargo, no había logrado implementar estrategias idóneas que permitieran contrarrestar los conflictos de clima laboral que en ese momento tenía y que generaba aplazamientos para emprender la apertura de una nueva sucursal especializada en

la atención al mayoreo, así como el proceso de expansión de tiendas con crecimiento sostenido en diversos lugares donde fuera factible la existencia de este negocio.

Evolución histórica de la empresa

En el año de 1982 se creó una empresa familiar que en sus inicios fue formada por Román Guzmán León y Claudia Cecilia Martínez, misma que se ubicaba en el kilómetro 5 de la Carretera a Reforma, en la comunidad de Río Viejo Primera Sección.

Para 1985 los fundadores comenzaron a diversificar sus productos y dieron paso a la producción de otros materiales de concreto tales como: Alcantarillas, tubos albañal, celosías, entre otros. Para ese tiempo ya habían adquirido su primera máquina para la producción de block y su planta laboral se había incrementado de dos diez empleados. En 1987 decidieron otorgarle nombre a la empresa, mismo que surgió bajo el nombre de Materiales de Construcción La Lupita, que en ese año continuó su expansión en cuanto a venta de productos y número de empleados.



Figura 1. Fachada de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

La expansión

Con el paso del tiempo surgió la segunda sucursal, ubicada en Avenida Periférico, en la Colonia Las Delicias, misma que por cuestiones de conveniencia, para el año de 1990, se convirtió en matriz, mientras que la tienda ubicada en Río Viejo pasó a ser sucursal. En 1992, se abrió una segunda sucursal (es decir, una tercera sede), ofreciendo todo lo necesario en materiales de obra negra.

Posteriormente, en 1996, por cuestiones de estrategia, la empresa Materiales de Construcción La Lupita se convirtió en distribuidor exclusivo de Cemex (Cementos de

México), que era el más importante productor de cemento a nivel nacional y el segundo a nivel mundial. Con este cambio se generaron ciertos beneficios para la empresa y se pasaron de cuatro a siete sucursales en 1999.

En el año 2000 firmaron un contrato y dejaron de ser Materiales de Construcción La Lupita para tomar el nombre Construrama La Lupita, firma que se adquirió ante la entrada de empresas extranjeras tales como Home Depot, y con la finalidad de crear una alianza estratégica entre todas las empresas de venta de materiales a nivel nacional que ya cumplían con ciertos requisitos que Cemex solicitaba. Y es así como se siguió trabajando bajo el esquema Construrama, el cual llevaba tres años funcionando.

Para finales de 2015, el ramo de venta de materiales para construcción se contaba con la matriz en Avenida Periférico; cinco sucursales en diferentes puntos de la ciudad: Gaviotas, Río Viejo, Parrilla, Buenavista y Punta Brava; dos bloqueras, y tres tiendas adicionales (Estanzuela, Corregidora y Espejo), que no eran Construramas pero servían para desplazarse a los lugares en que no se tenía presencia con el nombre de Construrama La Lupita. Su planta laboral tenía más de 150 empleados, entre administrativos, vendedores, promotores, obreros, operadores de maquinaria, entre otros.

Problema, situación o desafío

Para Materiales de Construcción La Lupita, el espíritu emprendedor basado en la constancia y el esfuerzo con que se había caracterizado desde sus inicios había permitido su expansión. Sin embargo, la baja de productividad de los colaboradores impactaba el clima laboral. Los dueños del negocio vislumbraban que el comportamiento de la gente, el trabajo mismo y la interacción con los diversos recursos de la empresa generaban conflictos que obstaculizaban el alcance de los objetivos del negocio, el crecimiento y la satisfacción laboral.



Figura 2. Estiba de mercancía
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del caso

La empresa

Para Materiales de Construcción La Lupita el emprender un negocio familiar había permitido implementar una serie de estructuras y procesos para su dirección que en sus inicios surgieron de manera empírica. Eso llevó a la mejora continua de la organización, no obstante no se había obtenido vinculación de acciones integrales dentro del esquema administrativo. Aun así establecieron alianzas estratégicas con empresas del mismo giro, como fue el mencionado caso de CEMEX.



Figura 3. Estantes de mercancías
Fuente: Elaboración propia

Administración

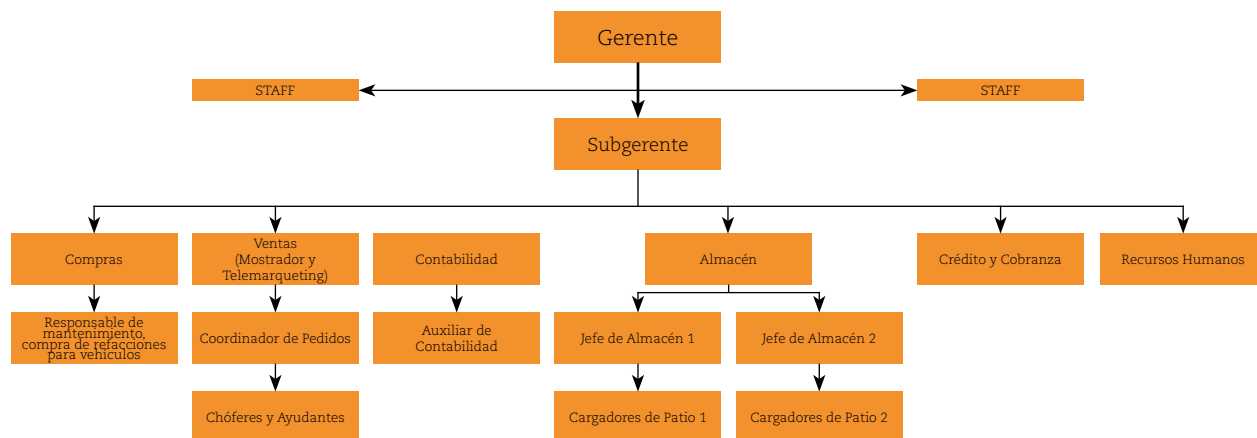


Figura 4. Organigrama de Construrama La Lupita
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Como empresa familiar, en Materiales “La Lupita”, sus áreas funcionales y sus departamentos no operaban al 100%; generando situaciones de estrés entre ellas. Esto se había manifestado mediante conflictos en sus sistemas de gestión, reflejada en la baja productividad y desempeño de los colaboradores, debido a que habían surgido varios líderes y ninguno de ellos estaba dispuesto a colaborar en búsqueda de mejores acciones para la organización.

Mercadotecnia

En sus inicios, Materiales de Construcción La Lupita, consideraba que por ser una empresa familiar y con mecanismos de operación implementados de forma empírica, la realización de plataformas de proyección en la comercialización y distribución no eran necesarias por lo que omitían aquellas acciones mercadológicas que pudiesen promover y difundir su negocio; sin embargo, el desplazamiento dentro del mercado y el crecimiento de su participación generó inquietud para la aplicación de diversas técnicas de apoyo para afianzar estrategias que efectuaran dicho impacto.

Segmento







La empresa definía los segmentos de mercado a los cuales había dirigido la comercialización de sus productos y el requerimiento basado en la demanda de mercado, los cuales se componían entre las personas que tenían proyectos de construcción propios (remodelación, restauración, ampliación, etc.), o bien, a empresas que se dedicaban al ramo de la construcción y desarrollo de viviendas y áreas de gobierno con programas de vivienda; así como todas aquellas empresas que compraban a grandes volúmenes, regularmente usados para su reventa.

Productos

La diversificación consistía en una línea de 5000 productos, además de los servicios que agregaban valor a la labor de ventas

No obstante, Construrama La Lupita implementaba algunos de los medios masivos de comunicación para la proyección y promoción de los productos que ofrecía, tales como:

- Radio
- Periódico
- Perifoneo
- Internet (Redes Sociales)
- Volantes
- Y material POP

Categorías:	Obra negra	
	Block y agregados	
	Pisos y acabados	
	Material eléctrico	
	Plomería	
	Ferretería y Tlapalería	




Servicios:	Call center	
	Entrega a domicilio	
	Servicio por cobrar	



Figura 5. Elementos de la mercadotecnia de la empresa
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.



Figura 6. Página de Facebook
Fuente: Construrama la Lupita

Página en Facebook

Para la empresa, implantar esta herramienta de marketing resultaba exitoso, pero a su vez generaba conflictos internos derivados de la falta de coordinación entre las áreas funcionales, que no permitían vincularse unas con otras para destacar la efectividad de las campañas estratégicas que fuesen implementadas. Esto trajo a la empresa un reto prioritario: ¿Cómo lograría afianzar sus estrategias y llevar un ambiente interno sano?

Competencia

Construrama La Lupita suponía que hablar de su competencia era vincularla con las tendencias del mercado mismo en cuanto a este sector se refiere. Esto, derivado del dinamismo del ramo y la vulnerabilidad de las economías de los segmentos de mercado. Así, Construrama La Lupita había enmarcado su competencia en proporción a los segmentos de mercado a los que se dirigía. Sin embargo, para ellos el segmento clasificado como “De Mayoreo”, era de quienes se generaba mayor desplazamiento en la dinámica comercial y por lo que tornaba difícil la competitividad en el ramo.

Algunos de los posibles competidores dentro del segmento eran:

- Santandreu
- Macosa
- Ceramat
- Materiales de Construcción Olmeca
- La Tabasqueña

Retos actuales

Para Construrama La Lupita, una PyME que a lo largo de los años había logrado establecer una participación y posición dentro del mercado, y donde a su vez la dinámica del ramo había permitido formar la oportunidad de mantener una estabilidad con crecimiento paulatino y presencia significativa. Sin embargo, la afanosa necesidad de evolución y proyección dentro de los segmentos de mercado, había sido causa de limitantes para la vinculación de las estrategias de operación y proyección de la empresa. Por ello, para la empresa, el emprender estrategias idóneas que permitiesen la mejor y mayor comunicación interdepartamental, así como la implantación de la sistematización de procesos haría que la administración fuese eficiente y que a su vez se reflejase con personal más capacitado en un ambiente laboral adecuado.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuál es el factor que la empresa podrá considerar para mejorar el clima laboral?
2. ¿Cuáles serían las condiciones que favorecerían a establecer una mejor comunicación?
3. Desde su punto de vista, ¿Qué técnicas concretas ayudarían a favorecer el entorno dentro de la empresa?
4. ¿Qué beneficios se obtendrían al direccionar los objetivos de la empresa dentro de un entorno de satisfacción laboral?
5. Realice una propuesta de planeación integral donde se vinculen los objetivos de la empresa y las acciones de comunicación.

Capítulo 2

Centro de Servicio Automotriz AZ Service

*Nayely Aguilar Zurita
Rosa María Martínez Jiménez*

El arquitecto Ángel Rafael Panelli hacia el año 2010 decidió crear el Centro de Servicio Automotriz A Z Service, en un área que él denominaba “su pasión”, los automóviles. Su idea fue crear un centro de servicio integral que atendiera todas las necesidades de los propietarios de vehículos, desde las más simples hasta las más complejas, incluyendo todas las especialidades: mecánica y automotriz; eléctrica; servicio de mantenimiento de climas; y hojalatería y pintura. Con la adecuada distribución física de los espacios para realizar cada tipo de servicio, un alto sentido de responsabilidad en un lugar limpio y agradable a la vista de los clientes y una oficina bien equipada. Además de ofrecer el servicio a domicilio para atender las necesidades por falta de tiempo de sus clientes, como ir a buscar el vehículo a su casa o trabajo, proporcionarles apoyo de traslado en caso necesario y regresar el mismo en óptimas condiciones después de haberle dado el servicio requerido.

Inició la empresa en la ciudad de Poza Rica, Veracruz, México, pero debido a una caída en la demanda del mercado, consecuencia del abandono por parte de Petróleos Mexicanos (PEMEX) del Proyecto Chicontepec (Maerker 2015) y a los fuertes niveles de inseguridad en la región, el propietario decidió trasladarse en el 2013 a su ciudad natal, Villahermosa, Tabasco, México. Teniendo la perspectiva de lograr una recuperación de la inversión en el mediano plazo.

La reubicación del negocio

Al reubicarse en la ciudad de Villahermosa, la puesta en marcha del negocio experimentó algunos obstáculos. Su primer reto fue la localización del establecimiento, los altos costos de los

arrendamientos en las zonas relacionadas con el giro del negocio lo hicieron instalar la empresa en otra área, cuidando que fuera de fácil acceso a sus posibles clientes. El siguiente reto lo representaba el contexto socioeconómico de la región. El estado de Tabasco estaba atravesando por una situación de inestabilidad debido a que el gobierno del sexenio anterior (periodo 2007-2012) había incurrido en el impago a varias empresas tabasqueñas lo que afectó la demanda de inversión y el consumo y déficit fiscal del estado. En la siguiente gráfica se aprecia la inestabilidad del Producto Interno Bruto del estado de Tabasco.

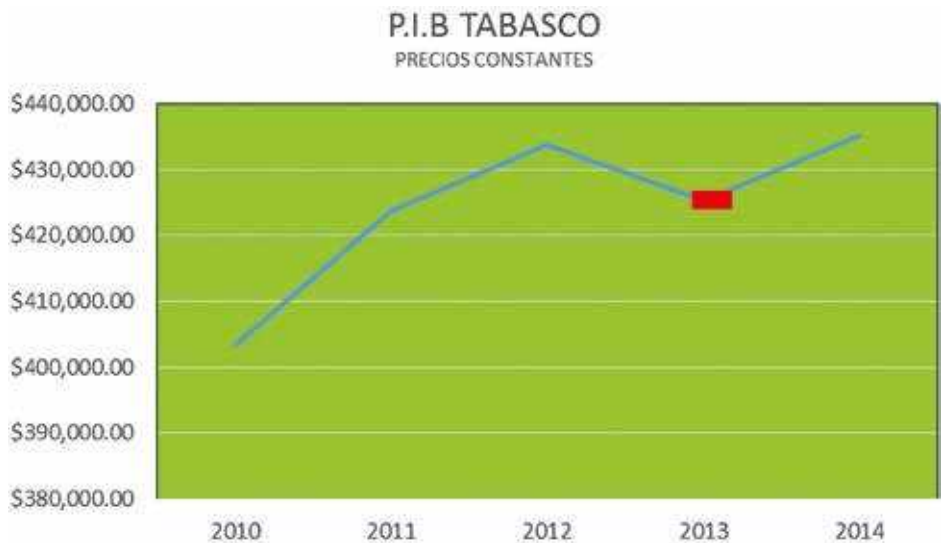


Figura 1. Producto interno bruto del Estado de Tabasco
 Fuente: Elaborada con datos INEGI

Gastos de reubicación

El proyecto de reubicación del Centro de Servicio Automotriz AZ generó gastos, ya que hubo que trasladar la empresa vía terrestre de Poza Rica a Villahermosa, el acondicionamiento del local, adquisición de nuevas herramientas, más el depósito y un mes de renta del local (Ver figura 2).

Tabla 1
 Gastos de Reubicación

Concepto	Monto USD
Gastos de traslado	\$2,500
Acondicionamiento del Local	\$1,000
Herramientas	\$2,000
Mes de Renta	\$ 550
Mes de Deposito de Renta	\$ 550
Total	\$6,600

Fuente: elaboración propia

Estrategias

El arquitecto se dedicó a realizar el proceso de selección y contratación de personal. Colocó a una recepcionista quién se encargaría de atender a los clientes, control de

asistencia del personal, requisición de materiales y facturación. Para el área de taller contrató un mecánico, un ayudante de mecánico y un hojalatero detallista.

Como primera estrategia de ventas invitó a sus conocidos y familiares para realizar un escaneado y revisión de su automóvil de manera gratuita. Posteriormente les otorgó un 10% de descuento en los servicios que le requirieran. Esto le permitió en los primeros 3 meses una afluencia constante de clientes, pudiendo cubrir los pagos de nómina. No obstante, esta acción no representaba una recuperación de la inversión, ni el pago de los costos fijos.

La siguiente estrategia fue contratar a un agente de ventas especialista en el área automotriz, para que visitara a empresas y ofreciera una cartera de servicios integrales a las flotillas de vehículos de dichas empresas y mantuviera una relación de negocios con los clientes empresariales.

El servicio

La línea de servicios que ofrecía A Z Service, estaban enfocadas a un segmento de la población con un nivel de ingresos por arriba de siete salarios mínimos y personas con el interés de un servicio de calidad y atención al cliente.

- Servicios de Mecánica en afinaciones de motor
- Servicio de frenos
- Suspensión de ajuste de motor
- Diagnóstico de fallas por computadora
- Hojalatería y pintura
- Servicio Premium para marcas: Audi, BMW, Mercedes Benz, etc.

Los desafíos

La estrategia de contratar al agente de ventas logró captar la atención de varias empresas importantes de la localidad. Solicitaban cotizaciones de servicio, pero al mismo tiempo, expresaban la necesidad de un crédito de 15 a 30 días, para enviar sus vehículos únicamente con AZ Service. Esta situación llevó al arquitecto a buscar financiamiento a corto plazo con las principales refaccionarias de la ciudad. Sin embargo, la respuesta de la mayoría de refaccionarias fue negativa, no otorgaban créditos. Dejándole como única opción crediticia el pago con tarjetas de crédito y algunas refaccionarias que aceptaron otorgarle un crédito a 15 días. Lo anterior representaba, que los 15 días restantes para la fecha de pago del cliente, debían ser solventados por la empresa. Lo anterior repercutió en un desfase del ciclo de conversión del efectivo. Haciendo difícil solventar las operaciones cotidianas del centro de servicio y hacer frente al pago de nómina semanal.

La falta de compromiso, desinterés y las constantes llamadas de atención por parte del arquitecto generaban descontento entre los trabajadores, incrementándose la rotación del personal y ausentismo laboral. Como consecuencia se retrasaban los tiempos de entrega de los vehículos y la insatisfacción del cliente.

Preguntas detonantes

1. ¿Considera que fue acertada la decisión del Arquitecto Panelli al trasladarse a Villahermosa, Tabasco?
2. ¿Considera posible la recuperación de la inversión en el mediano plazo?
3. ¿Cómo afecta el ciclo de conversión del efectivo el hecho de otorgar 30 días de crédito a los clientes y tener de 0 a 15 días de financiamiento?
4. ¿Qué tipos de problema se generaron con el personal de la empresa?
5. ¿Cuál sería su propuesta para resolver las situaciones anteriores?

Referencias bibliográficas

- Chablé y Villamil. (2008). *Clasificación del Sector Empresarial Tabasqueño, por Tamaño y Sector*. UJAT, Archivos, Villahermosa, Tab. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion%20y%20video%20cinetifico%202008/DACEA/JChableS.pdf>
- COEPES. (2015). *Importancia de las Pymes en México*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior: <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2011). *Censos Económicos 2009*. Recuperado el 26 de 08 de 2014, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática actual. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 118-135. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>> ISSN 0120-8160
- Maerker, D. (23 de Septiembre de 2015). *Poza Rica Hundido en la crisis*. Obtenido de <http://e-veracruz.mx/nota/2015-09-23/estado/poza-rica-hundido-en-la-crisis-denise-maerker>

Anexo

Las Pymes

Las empresas sin importar su nacionalidad u origen son consideradas unidades económicas de producción y decisión. Se clasifican desde un punto de vista económico como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan el eje central de la economía mundial, se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, son potenciales en la generación de empleos, de ahí su relevancia y necesidad de fortalecer su desempeño (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2011). En México constituyen 97% del total de las empresas, generadoras de empleo de 79% de la población y generan ingresos equivalentes a 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (COEPES, 2015 citando a INEGI, 2005).

Problemas que enfrentan las Pymes

Debido a la alta problemática que presentan estas organizaciones las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. Zapata (2004) refiere que Pérez (2004) en su investigación sobre 249 empresas del departamento de Tolima en Colombia, concluyó que los diez problemas centrales de las Pymes son:

1. Poca realización de estudios de mercado.
2. Subutilización de la capacidad instalada.
3. Carencia de tecnología avanzada en procesos.
4. Falta de liderazgo y poca mención autonomía de los jefes para el logro de los objetivos.
5. Baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa.
6. Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal.
7. Carencia de motivación de los empleados.
8. Insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad.
9. Falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental.
10. Aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción.

Las Pymes en Tabasco

Chablé y Villamil (2008) refieren que en Tabasco para el año 2004, las Pymes representaban más del 99% del sector empresarial. En su estudio para sectorizar las empresas tabasqueñas, clasificaron las 44,243 empresas en ocho ramas:

1. Agroindustria.
2. Industria de la transformación.
3. Industria textil y confección.
4. Construcción.
5. Comercio.
6. Hoteles y restaurantes.
7. Transportes y comunicaciones.
8. Servicios.

Sus resultados muestran que 42,189 eran microempresas, 1,534 pequeñas, 415 medianas y 105 grandes empresas. Lo que significa que el 95.36% son microempresas, de las cuales el sector servicio representa el 24.43%. Chablé y Villamil (2008) pudieron constatar que prácticamente el 80% de la economía tabasqueña está representada por comercios y empresas de servicios.

En la siguiente tabla, se aprecia la forma en que se integran los sectores empresariales, clasificando las Pymes por número de empleado y sector.

Tabla 1
 Distribución por sector de las Pymes en tabasco en 2008

TAMAÑO SECTOR	MICRO HASTA 10	PEQUEÑA 11 - 50	MEDIANA 51 - 250	GRANDE DE 251 EN ADELANTE	TOTAL	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
Agroindustria	653	4	2	2	661	1.49%
Industria de la transformación	2,828	18	10	4	2,860	6.46%
Industria textil y confección	418	3	2	0	423	0.96%
Construcción	502	3	2	1	508	1.15%
Comercio	22,563	1,287	330	44	24,224	54.75%
Hoteles y restaurantes	4,234	61	19	15	4,329	9.78%
Transportes y comunicaciones	421	6	2	1	430	0.97%
8. Servicios	10,570	152	48	38	10,808	24.43%
Total	42,189	1,534	415	105	44,243	
Distribución porcentual	95.36%	3.47%	0.94%	0.24%		

Fuente: Chablé y Villamil (2008)

Capítulo 3

Corporativo GH ortopédicos: la diversificación cómo enfoque estratégico

*Aída Dinorah García Álvarez
Divad Dinorah García García*

Resumen

El corporativo GH era una empresa familiar de capital tabasqueño que tenía más de una década de presencia en Tabasco, formada sólidamente para prestar un servicio de primer nivel, que fabricaba, distribuía y comercializaba equipos médico-ortopédicos y de rehabilitación de marcas reconocidas mundialmente en el cuidado de sus pacientes, que buscaba brindarles una mejor calidad de vida. Contaba con buena reputación y, con la integración de personal capacitado y de lazos familiares con los dueños de la empresa, había ido conformando la inclusión del posible sucesor de la empresa familiar GH Ortopédicos. Era octubre de 2015 y Aída Dinorah García Álvarez, propietaria de la empresa, valoraba las estrategias que tendría que implantar, a partir de las oportunidades que el mercado le brindaba.

Antecedentes

Desde su creación en el año 2000, GH creció sólidamente y contaba entre su cartera de clientes a instituciones de prestigio a las que proveía de sus servicios especializados, con un alto grado de eficiencia y seguridad.

Había incorporado otros rubros y servicios:

- Técnicos Ortopedistas
- Tecnología innovadora en el servicio de la salud
- Ventas especiales a instituciones
- Ventas por mayor
- Productos para el cuidado de la salud
- Unidad de Tratamiento Ortésico-Protésico

- Servicio postventa
- Equipos de terapia respiratoria, productos para diabéticos, y productos para etapas de embarazo y post-parto
- Línea deportiva en rehabilitación, y productos de angiología
- Servicios GH Kinesis, GH Seniors, GH Rehabilitación, Plantillas de Alta Especialidad

A más de 15 años de participación tenía una posición estable en el mercado local y estableció una alianza comercial, a través de sus filiales en Veracruz con la empresa Centro Ortopédico de Veracruz, logrando el establecimiento de nuevos proyectos en relación a la diversificación como estrategia de crecimiento y desarrollo del Corporativo GH.

Descripción del caso

El Corporativo GH, contaba con presencia en esta región con GH Ortopédicos, empresa con más de 15 años en Tabasco, la cual tenía como misión; mejorar la calidad de vida de los tabasqueños. Ésta; se había consolidado como una organización proveedora de aparatos de prótesis, equipos ortopédicos y de la aplicación de tecnología de vanguardia lo cual en este ramo la hacía altamente competitiva.

Gracias a su prestigio, conocimiento y desarrollo en el ramo, el Corporativo GH, tuvo la oportunidad de implementar nuevos servicios comerciales con éxito, como la atención al discapacitado, adulto mayor, deportistas, niños, dentro del territorio tabasqueño, específicamente en el área de especialidades médicas, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad, tecnología de punta y sobre todo proporcionar un servicio cálido y especializado.

Sus principales servicios y oportunidades de desarrollo eran la venta de artículos médicos-ortopédicos, de tratamiento de lesiones deportivas, servicios de masajes terapéuticos, anti estrés, relajación y ajuste articular.

El plan de Crecimiento y de negocio del Corporativo GH describía:

- Productos Innovadores y Diseños diferentes
- Personal Altamente Calificado
- Diversificación del Servicio aplicable a cada una de las áreas y especialidades médicas (Traumatología, Neurología, Neumología, Ginecología, Pediatría etc.)
- Servicios GH kinesis, GH Seniors, GH niños, GH Quiromasajes y Plantillas de Alta Especialidad.
- Imagen vinculada a los servicios y productos
- Ubicación dentro de la institución, específicamente área comercial
- Amplio surtido de productos para todas las edades
- Productos Médicos Infantiles
- Cobertura Rápida del producto

La Planeación Estratégica con la que el Corporativo GH marcaba sus acciones se definían e a partir de su identidad corporativa.

MISIÓN. Conformar una empresa a nivel internacional que mediante la manufactura, mercadotecnia y distribución participe con éxito en el mundo médico-ortopédico, comprometiéndose con la población que lo necesite al ofrecer un servicio de alta calidad a través de la elaboración y venta de productos médicos-ortopédicos de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, con un costo significativamente bajo y la seguridad de que se encuentra en manos expertas.

VISIÓN. Convertirnos en una de las industrias más importantes y reconocidas de la región y del país, buscando la presencia de nuestras marcas en un ambiente globalizado, manteniendo una imagen de calidad ante todos nuestros clientes.

FILOSOFÍA. Trabajar bajo el concepto de calidad, calidez y seguridad total, con una vocación de servicio a nuestros clientes, buscando que ellos decidan el consumo de nuestros productos por factores de calidad y competencia leal. EXISTIMOS PARA ASISTIR. Generar en los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores de GH Ortopédicos y de cada uno de los miembros de la misma.

OBJETIVO. Acrecentar la imagen de la empresa por medio de sus productos y servicio, de tal manera que se pueda obtener la confiabilidad de la sociedad para poder abarcar la totalidad de la región Sureste de México.

Factores estratégicos y análisis FODA

El propósito principal para la identificación de factores estratégicos, consistía en descubrir las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con que contaba la empresa.

Fortalezas

1. Ubicación
2. punto de venta y sistema de distribución rápida
3. Productos innovadores y diseños novedosos
4. Productos de calidad y confort
5. Personal técnicamente especializado
6. Capital propio

Debilidades

1. El capital con el que se cuenta es limitado
2. Es una empresa relativamente nueva
3. Vende productos de los médicos a sus pacientes

Oportunidades

1. Está localizado cerca del hospital Ángeles (lugar estratégico)
2. Es la única empresa en el área
3. Su segmento del mercado está plenamente identificado y cautivo
4. Sus costos son comparables a los que ofrecen los competidores

Amenazas

1. La competencia
2. Nueva tecnología
3. Los costos de distribución

Antecedentes

GH Ortopédicos era una empresa dedicada a la fabricación, distribución, venta y renta de equipo médico, rehabilitación, oxígeno y ortopedia, entre otros productos. La empresa da inicio sus operaciones el día 25 de enero de 2000, con la apertura por parte de su propietario, David García Hernández y su representante legal, Aída Dinorah García Álvarez.

Era una empresa familiar integrada por jóvenes entusiastas, que ofrecían productos de nueva generación, para especialidades en: neurología, traumatología, angiología, medicina física en rehabilitación, ortopedia y otras especialidades. GH trabajaba junto a los profesionales del área de salud, ofreciendo productos de alta calidad. Poseía una red de distribución nacional, la cual permitía hacer frente a necesidades en cualquier parte del territorio. Entre sus objetivos estaba el acrecentar la imagen de la empresa por medio de sus productos y servicio, de tal manera que pudiera obtener la confianza de la sociedad para poder abarcar la totalidad de la región Sureste de México.



Figura 1. Logotipo Institucional GH
ORTOPEDICOS

Fuente: elaboración propia

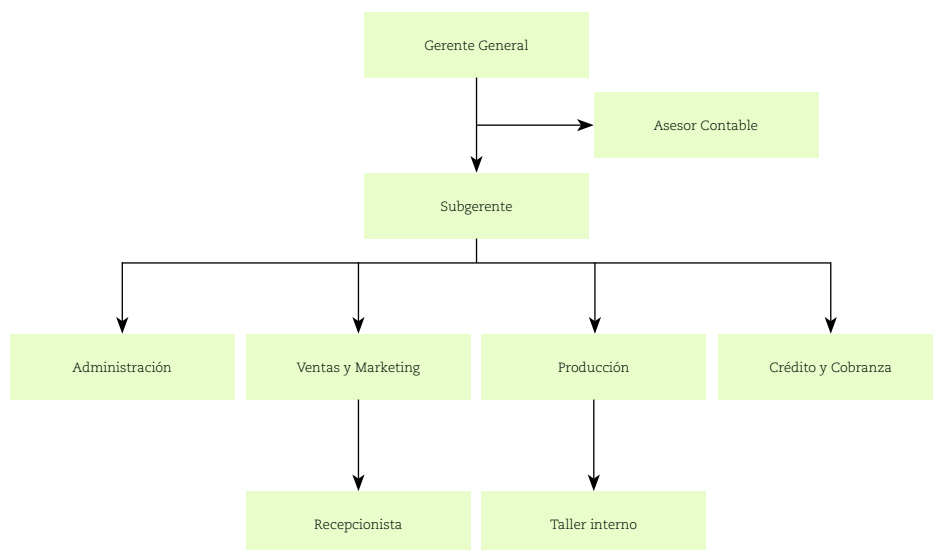


Figura 2. Organigrama
Fuente GH 2016
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la competencia

GH ORTOPEDICOS consideraba innovar y colocarse a la vanguardia mediante alianzas estratégicas de colaboración que le permitirían introducir nuevos productos y servicios:

- Equipos médicos.
- Terapia respiratoria
- Ortopedia
- Rehabilitación
- Insumos para la salud

Principales competidores

- Ortopedia Universal del sureste S.A. de C.V.
- Ortopedia Tabasco
- Ortopedia del sureste
- Ortopedia 2001
- Ortopedia Juventus
- Ortopedia Martínez
- Equipos Médicos de Tabasco

GH había competido con estas empresas y de esa manera había marcado su liderazgo mediante la aplicación de nuevas e innovadoras estrategias entre las que destacaba la diversidad de diseños y material altamente seguro y de calidad, mediante una política de precios muy competitiva y justa, estructura de operaciones definidas y flexibles e invariablemente alianzas estratégicas que habían beneficiado al mercado en general.
Clientes

- Instituciones privadas
- Instituciones públicas (SSA, IMSS, UJAT)

- Especialistas neurólogos, traumatólogos, reumatólogos, angiólogos, de medicina física y rehabilitación, etc.
- Empresas paraestatales (CFE, PEMEX)
- Fundaciones
- Voluntariados
- Instituciones educativas
- Asociaciones sindicales

Retos actuales

Modelo de negocio: Ventaja competitiva

El sector salud en Tabasco necesitaba vertebrarse con organizaciones sólidas y de intereses compartidos. El corporativo GH destacaba la labor que estaba llevando en el sector salud de cara a este fin, y coincidía con esta organización en señalar que su futuro como colectivo empresarial dependía directamente de la calidad con que habían cimentado su estructura asociativa, así como definir y asumir proyectos comunes.

El señalamiento en cuanto a las ventajas competitivas del negocio eran sin duda la evidente superación del Corporativo en los niveles de rendimiento o productividad, debido a una amplia selección de mercancías y a sus compromisos en el servicio, cualidades altamente apreciadas por los clientes, experiencia identificable en su posicionamiento del mercado en la empresa Centro Ortopédico de Veracruz, lo que hacía difícil la participación de una competencia en el estado de Tabasco, que tenía descuidada el área de atención del adulto mayor como un ejemplo detectado en los historiales de la empresa y en cuanto el comportamiento de ventas; además, el desinterés de proponer productos diversos e innovadores, teniendo como referencia la baja calidad del producto, la ausencia de los mismos, con una infraestructura inadecuada que definía un mercado estancamiento.



Figura 3. Productos Especializados
Fuente: elaboración propia



Figura 4. Servicios Especializados
Fuente: elaboración propia

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles serían las estrategias para el impulso y crecimiento del Corporativo GH?
2. ¿Qué segmentos del mercado atiende GH?
3. ¿Qué impacto tendrá la diversificación de productos y servicios?
4. ¿Qué acciones determinarán el crecimiento hacia un fin efectivo de éxito?

Referencias bibliográficas

- Medina, A., E. Sepúlveda y S. Rojas (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Revista Estudios Gerenciales* 25 (113): 33-49.
- Pitts, R y H. Hopkins (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of management Review* 7 (4): 620-629.
- Wheelen, T., J. Hunger e I. Oliva (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación

Anexo

Revisión de la literatura

Toda empresa tiene como uno de sus objetivos el incrementar su valor económico mediante la incorporación de estrategias que le permitan potenciar sus ingresos y resultados; para llevar a cabo esto considera revisar con mayor frecuencia a la competencia que se da en el sector donde ella participa.

Desde este marco es de donde la estrategia elegida definirá el rumbo de una organización; sólo si se comprende que la buena elección de ésta marcará su éxito y potenciará su crecimiento y su valor económico en el tiempo.

En este sentido, se debe distinguir entre una estrategia corporativa y una estrategia de negocios. La estrategia corporativa es el pilar fundamental de toda organización, sin importar el tamaño de ella, pues permite definir los lineamientos y rumbos que tomará la empresa con el fin de alcanzar de mejor forma los objetivos y, en general, todos los aspectos que están relacionados con la planificación estratégica.

Wheelen, Hunger y Oliva (2007) consideran que “la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o producto, cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar las diversas líneas de productos y unidades de negocios”; en cambio la estrategia de negocios —según estos mismos autores— se preocupa de la posición competitiva de los productos (servicios) de la empresa dentro de un sector industrial en particular. En síntesis, la estrategia corporativa abarca a toda la empresa y, por tanto, la administración de su cartera de negocios; mientras que la estrategia de negocio es la forma en cómo se enfrentará el mercado en concreto y la manera de lograr una posición competitiva sustentable dentro de este mercado o sector industrial en particular.

Existe una amplia variedad de decisiones estratégicas corporativas (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009), El caso de GH tenía como objetivo expandir las actividades de la empresa, a través de la implementación de una estrategia de crecimiento.

Cuando una empresa plantea su estrategia de crecimiento puede llevarla a cabo desempeñándose en sus mismos negocios a través de procesos de especialización, o bien, puede introducirse en nuevos negocios mediante procesos de diversificación empresarial, tal como se muestra en el cuadro siguiente y que sirve de base para la estrategia seleccionada en ese momento por el corporativo GH:



Figura 5. Matriz de Ansoff
Fuente: Medina, 2009

Esta matriz es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa; por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación.

Dependiendo del *statu quo* de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación.

La diversificación es la entrada de la empresa en un sector distinto de aquél en el que esta opera habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.

Capítulo 4

Escualos: nadando hacia la meta

Tomás Francisco Morales Cárdenas

Deisy María Jerónimo Jiménez

José Guadalupe Sánchez Ruíz

Resumen

Cumpliendo un sueño que fue forjándose por medios de la devoción y pasión por un deporte, una nadadora exitosa orientó su vida hacia el bien de los demás a través del deporte que tantas satisfacciones le dio en su niñez y juventud, determinando su destino como una pionera de la correcta enseñanza de la natación y el uso de esta disciplina como un medio de rehabilitación de personas con alguna capacidad diferente y que necesitaban esta terapia para mejorar su calidad de vida y darle a sus familiares un alivio. La fundadora de esta escuela combinaba sus dos vocaciones en un mismo lugar: enseñaba la técnica del nado y entrenaba a chicos para competencias que habían llegado incluso a certámenes de clase mundial y por otro lado atendía de manera personalizada la rehabilitación de personas con alguna condición especial.

Evolución histórica de la empresa

La Escuela de Natación Escualos, fundada por la maestra Carmen Patricia Ontiveros Gallegos, estaba ubicada en una de las avenidas principales cercana al centro de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Ofrecía servicios de instrucción de la técnica correcta de los cuatro estilos de nado a niños, niñas, adolescentes y adultos con horarios adecuados para cada edad a lo largo del día.

Todo empezó temprano en la vida de su emprendedora, quien era una apasionada de la natación y desde los 8 años fue nadadora, orgullosa exalumna de la escuela de natación del IMSS, dio inicio a su carrera de atleta compitiendo a nivel estatal y nacional. En su juventud, atendiendo los consejos de uno de sus entrenadores,

además de entrenar competidores, empezó a ayudar a dar clases a los maestros, circunstancia que hizo se inclinara por la enseñanza de la disciplina. Así nació la idea enseñar a nadar, iniciando primero con clases en casas de familias de conocidos, esto lo hizo no por una necesidad económica sino por el gusto de enseñar la natación.



Figura 1. Equipo integrado
Fuente: Página de Facebook

Esta actividad llevó a que la maestra Paty tomara la decisión de iniciar sus estudios de Licenciatura en Psicología y, posteriormente en Administración, que, después de una amplia reflexión tomo la decisión de que ambas carreras fueron sustituidas por la Licenciatura en Educación Física, luego de interaccionar con jóvenes estudiantes de dicha licenciatura a quienes apoyaba corrigiéndole sus técnicas de nado ocasionalmente, le interesó sobremanera llevar la instrucción del deporte de su pasión a otro nivel.

A finales de 2015, reconocía que no era lo mismo ser sólo un instructor, a tener la paciencia, la pasión y saber las características de edades y etapas de los niños. Esa era la razón por la cual se mantenía en constante actualización profesional y era una de las razones del éxito que tenía como profesional del deporte.

Al finalizar su licenciatura no cesó en su afán de mejorar sus capacidades, cursó la Maestría en Administración Deportiva en la ciudad de Mérida, Yucatán, dos certificaciones en técnica de natación y de entrenamiento específico y una certificación internacional en entrenamiento de bebés. Así como de manera personal ha tenido superación en los tópicos que la motivan y apasionan, en su escuela siempre busca la manera de tener la mejor capacitación para sus maestros e instructores.

La maestra Paty encontró el inmueble que se convertiría en la escuela de natación cuando buscaba junto con su esposo la casa que querían adquirir para la familia. Esta casa tenía un jardín amplio y adecuado para construir una piscina, a sugerencia e insistencia de la madre de su esposo quien la animó, y ante tanta insistencia, la compraron y al año siguiente construyeron la alberca. Después de 18 años de contar con el negocio establecido, reconocía que se pudo haber construido una alberca grande de hasta 25

metros, pero en ese entonces implicaba demoler la casa. Tampoco tenía ni la menor idea del éxito que obtendría y la empresaria reconocía que no pensó a futuro.

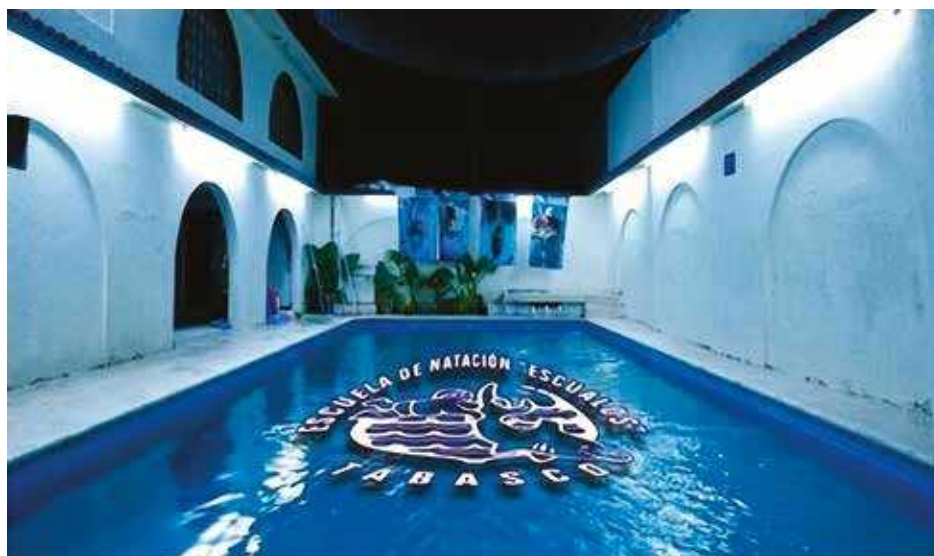


Figura 2. Instalaciones de la empresa
Fuente: Página de Facebook

Por mucho tiempo impartió clases de natación particular, para varios institutos y escuelas. Inició dando las clases de natación sola, pero llegó un momento que crecía la demanda, por lo que empezó a requerir de apoyo de otras maestras. Al principio, los alumnos y quienes los acompañaban, generalmente sus padres; entraban por el garaje a tomar sus clases en la piscina que se encontraba a un costado de la casa. Desafortunadamente cuando ya se tenían los cupos llenos, debido al gran número de personas que transitaban, entonces se veían en la necesidad de mantener la casa cerrada

Ante este nuevo reto, se llegó a tomar la importante decisión de mudarse a otra casa para poder dejar libre el espacio para la escuela y remodelar y habilitar todo el espacio construido como parte de la escuela.

Al inicio ella era la única maestra, la cajera, la secretaria, la afanadora, lo que comúnmente hacía una “todóloga” o “mujer orquesta”. En abril de 2015, la empresaria reconocía que eran necesarias algunas técnicas administrativas y de control, principalmente porque no lo veía como un negocio, sino como parte de algo que le gustaba, se divertía, además de que sus ingresos principales provenían de su trabajo en educación física y educación especial de la Secretaría de Educación.

Lo anterior le permitió entrar en contacto los niños especiales en competencias de natación, donde observó que eran pocos los infantes que participaban, sólo aquellos cuyos padres tenían posibilidades



Figura 3. Natación para bebés
Fuente: Página de Facebook.

económicas y podían sufragar el entrenamiento para sus niños con habilidades diferentes. Esto era lo que la motivaba a trabajar con niños especiales de escasos recursos.

Los conocimientos adquiridos en la Maestría le ayudaron a llevar una mejor estrategia para poder administrar, de allí comenzó a establecer registros y algunos controles. De igual forma empezó a contratar maestros; sin embargo, enfatizaba que era muy especial y exigente al seleccionar a sus maestros, no cualquier maestro trabajaba para ella, ya que tenían que haber sido nadadores, saber de natación y sus técnicas, que fueran apasionados de ese deporte. Quienes cumplían mejor el perfil eran aquellos que como ella empezaron siendo instructores y desde pequeños se iniciaron a dar clases y habían sido nadadores. La empresaria explica: “lo que hacemos es orientarlos en la cuestión docente, técnicas de aprendizaje y la transmisión de los conocimientos y el cultivo de la paciencia, porque la técnica la saben y el deporte lo conocen a la perfección, sólo tenía que mejorar algo de pedagogía y ellos lo tenían que aprender, es ahí donde los oriento para que ellos trabajen con bases pedagógicas con los niños y obtengamos mejores resultados”.



Figura 4. Escuela de campeones
Fuente: Página de Facebook

Problema, situación o desafío

Escualos inició con la alberca, después, poco a poco se incorporaron más actividades. En 2007 sobrevino una inundación en la ciudad y tuvieron que recurrir a préstamos, utilizar tarjetas de crédito, y sus pocos ahorros para seguir trabajando, todo eso les llevó de 4 a 5 años en nivelarse, pues representó levantar la escuela, algo que había llevado años, en pocos meses.

Afortunadamente, gracias al apoyo de los padres de familia y con la comprensión de los maestros, se pudo salir adelante, solventando todas las afectaciones que debido a la inundación se presentaron, dejando en condiciones funcionales nuevamente la escuela, hasta que actualmente está funcionando a su máxima capacidad.

Desarrollo del caso

Nombre y logotipo de la escuela de natación “Escualos”

El nombre y logotipo de la escuela de natación “Escualos”, se debe a que éstos son animales marinos muy fuertes y grandes, por eso el logotipo era el de un niño sujetando la cola a un tiburón, cuyo diseño fue realizado por el esposo de la dueña de la escuela, quien había sido ilustrador de libros. En relación a la misión y visión se redactó en colaboración con una maestra de la escuela, que tenía varios años laborando; sólo se lo daban a conocer a los maestros, pero había recibido recomendaciones que debía estar visible para que la gente lo leyera y lo conociera.

El desarrollo de la misión fue el resultado de un curso de calidad recibido donde vieron lo importante que era trabajar la misión y la visión con todo el personal y que se familiarizara con éstas. Por eso cada vez que llegaba un maestro diferente se le daba a conocer, así como el objetivo específico de la escuela. Éstas señalan:

Visión. Somos una escuela de natación, que da atención profesional de calidad en actividades acuáticas.

Misión. Brindar servicios de calidad para favorecer, estimular y desarrollar habilidades y destrezas de las personas beneficiándolos en salud y calidad de vida, a través de las actividades acuáticas, (natación, rehabilitación, estimulación temprana, *acua fitness* y salvamento acuático) con personal competente y capacitado.

Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Solidaridad
- Respeto
- Pasión

Publicidad

La forma de hacer publicidad a la escuela de natación era a través de volantes y una cuenta en Facebook a la cual se subían fotos y se comentaba sobre lo que se hacía dentro de la escuela, se tenían seguidores que vivían en el estado y fuera de él. En el año 2013 se dio un curso de certificación en rehabilitación acuática, los alumnos fueron de otros estados e incluso de otros países, dicho curso fue promovido en esta red social. También cuatro veces al año se utilizaba el periódico o revistas para promover el inicio de ciclo en el mes de febrero, el verano, otra al terminar el verano y la última antes de terminar el mes de diciembre. Sin embargo, la empresaria consideraba que las acciones publicitarias eran muy pocas, pero no impulsaba más estrategias, porque resultaba costoso este tipo

de anuncios en medios de comunicación masiva. Consideraba que la publicidad más funcional para ellos eran las recomendaciones de los clientes hacia otras personas; pues a los nuevos clientes cuando les preguntaban cómo se habían enterado de la existencia de la escuela, les contestaban que era por recomendación de alguien que había tomado algún curso, había sido muy importante para la escuela que su publicidad de boca en boca fuera la más efectiva, ya que los mismos alumnos eran los que recomendaban a la instrucción que se estaba dando en ella, sobre todo la dedicación y la calidad que los instructores imprimían a su labor diaria, sobre todo, porque lo hacían por satisfacción propia.

Imagen y marca

El logotipo y la marca no estaban registrados, y la maestra Paty concordaba con que lo había dejado pasar. Sin embargo, pensaba que sí era importante registrarlos como parte de la imagen, porque a veces como señalaba “mandamos hacer diseños de playeras que están geniales y me dicen esa playera la quiero; además, llevan nuestro logotipo”, para ello contaba con el apoyo de una de las maestras que le gustaba el diseño, sería algo que se podía vender más adelante, pero no lo había visto como punto de negocio, porque seguía enfocada al agua, aunque sería una estrategia.



Figura 5. Logotipo de la empresa
Fuente: Página de Facebook

En agosto de 2012 una universidad privada se les acercó para pedirles apoyo para un trabajo escolar sobre un cambio de imagen que identificara a la escuela, así que se les facilitó toda la información sobre organización y operación de la escuela, pero el diseño que les presentaron se lo querían vender. Lo extraño fue que aproximadamente a los dos años abrieron otra escuela de natación con muchas de las características que Escualos tenía, aunque firmaron un documento de confidencialidad en el que se estableció no difundir la información proporcionada, a la empresaria le quedaba la duda, de si se habían aprovechado de la buena fe de ella.

Dentro de las necesidades que se planteaba, se encontraba la de establecer un sistema para hacer más efectivo el control de cobranzas y el manejo de la mercadotecnia. No acostumbraba mantener a la vista los reconocimientos de algunos maestros que habían asistido a juegos panamericanos, argumentaba que la gente tenía que ver todo lo que hacían, que se dieran cuenta si realmente sabían su trabajo, no creía necesario mostrar papeles papel que dijera que la maestra tenía reconocimientos, lo importante se veía en el trabajo en el agua porque de ahí venía la recomendación de boca en boca que les había funcionado.

Cursos

Para ocupar las instalaciones durante el verano también se impartían cursos de pintura, baile y kung fu, actividades que eran recreativas para los niños, pues se buscaba que estos se divirtieran, por lo tanto, se les preguntaba qué les gustaría realizar al terminar el curso de verano.

Se habían dado clases de repostería, pero para ello se tenía que habilitar un espacio en la planta alta. También se rentaba el lugar para fiestas de los alumnos que tomaban clases en la escuela o recomendados, pues para personas totalmente ajenas a la escuela no se les rentaba debido a cuatro malas experiencias, en las cuales los invitados dañaron las instalaciones o hicieron cosas que no debían. Para cuidar el prestigio de la escuela evitaban su uso como área o salón de fiestas.



Figura 6. Terapia acuática
Fuente: Página de Facebook.

Estructura administrativa y personal

La escuela no contaba con un organigrama como tal; la maestra Paty era la Directora, tenía una persona que se encargaba de la limpieza de la alberca y la escuela, los instructores eran independientes; como negocio familiar, ella y su hija impartían clases dentro de la escuela; en temporada alta (que normalmente era en verano) contrataba a cuatro maestros porque la alberca era pequeña, así que era lo máximo que se podían contratar. La maestra Paty consideraba que a sus maestros les gustaba dar clases, y debido a ello contagiaban a sus alumnos para que aprendieran y fueran buenos en natación. Por lo tanto, los maestros se desempeñaban con ímpetu, amaban su trabajo, logrando, según ella, que la escuela se diferenciara de otras, porque, aunque sus maestros no tenían un grado académico, sólo una especialidad, ellos trabajan con pasión. Sin embargo, sus maestros estaban conscientes que en el mes de noviembre tendrían pocos alumnos, y en el mes de diciembre y enero no laborarían, por lo tanto, se preparaban para esos días difíciles.

Se estaba consciente que necesitaba tener a alguien que fuera responsable de la administración que se hiciera cargo de todo y que ella pudiera confiar en esa persona, pues ella no podía hacer todo, es decir impartían clases y también llevaban la administración de la escuela. Solo había contratado a secretarías, pero no habían sido confiables, debido a que se dieron casos de que cobraban a los clientes y no le pasaban el recibo, viéndose mermada la utilidad de la escuela.

Precios y servicios

La maestra Paty señalaba que sus precios eran más económicos que el de otras escuelas privadas, de acuerdo a sus palabras ella comentaba lo siguiente “me decía otra maestra de una escuela particular igual de natación, es que estás dando muy barato”, su respuesta fue que tenía clientes de estatus alto, medio y bajos recursos; y por eso las cuotas eran accesibles para todo tipo de persona, sin demeritar el servicio ofrecido el cual la empresaria consideraba excelente. En algunos casos había habido alumnos que tenían alguna discapacidad, y otras escuelas cobraban más por ellos, ya que representaban más trabajo para el maestro, en estos casos señala la empresaria “lo que cobramos al alumno se le da íntegramente al maestro, y como escuela no se gana ningún peso, incluso había un determinado grupo de niños que no se les cobra, es parte de un servicio social que la escuela tenía”.

También había personas que llegaban por un entrenamiento específico en natación, pero en la escuela se proporcionaba como parte de la clase y no como un entrenamiento personal, al respecto consideraba que podría generar otros ingresos debido a que era un trabajo personalizado; como se hacía en otras escuelas que cobraban membresía. Además, consideraba que el programa que tenían era ventajoso pues no vendían la idea que en un cierto periodo el alumno aprendería a nadar, sino que se elaboraba un programa para cada tipo de alumno, si tenía habilidades para la natación el tiempo de aprendizaje sería menos a alguien que no poseyera esa habilidad.

Por otra parte, en los meses de noviembre, diciembre y enero, a veces hasta febrero era temporada baja, los gastos eran mayores que los ingresos, se trataba de un periodo muy pesado por los gastos que implicaba el mantenimiento a las instalaciones, por lo que suponía estaba fallando al no tener una estrategia para esta temporada.

Y esto se debía en parte a una escasa cultura deportiva, porque a diferencia del centro y norte del país donde “la gente esté lloviendo esté nevando ellos salen a hacer deporte y aquí si llueve dejan de venir, aunque el lugar esté techado”.

Horarios de atención

El horario de atención al público era de 3 de la tarde hasta las 9 de la noche de lunes a viernes. Debido a que la maestra Paty se jubiló de su anterior trabajo, podía abrir la alberca en la mañana, pero sólo lunes y miércoles.

Los horarios de atención a los bebés y niños con alguna discapacidad usualmente eran entre las 3:30 a 4:40 de la tarde, debido a que eran clases individuales y por lo regular el papá es quien apoya en las clases, por lo tanto, ellos elegían el horario de acuerdo a sus necesidades; la escuela se adaptaba al horario del padre; y a partir de las 7 de la noche se atendían solo adultos. En verano era cuando laboraban más, debido a que las albercas eran pequeñas y trabajaban normalmente cuatro maestros, dos con bebés, dos con grupo o uno con grupo y tres con bebés, “cuatro maestros era lo máximo que yo podría tener al mismo tiempo”.

Retos actuales

La maestra Paty comentaba que uno de los mayores problemas era la administración de la escuela como un negocio, el cual debía funcionar estuviera ella o no, porque los maestros podían estar, pero si la administración fallaba no habría ingresos, porque ella conocía sobre el deporte específicamente natación, pero reconocía que le faltaba habilidades y conocimientos de administración. Otra situación negativa para el negocio era que no tenía estacionamiento propio, y por la inseguridad se mantenía la reja de la entrada principal cerrada, lo cual podía dar la idea que la escuela estaba cerrada.

Como casos de éxito se podía mencionar un niño con discapacidad quien participó en el Mundial de Irlanda, él fue entrenado en esta escuela. Igual un joven entrenado aquí se fue al Mundial, y cuando regresó recibió el Premio Estatal del Deporte. La maestra Paty estaba orgullosa de que sus alumnos pudieran contender en competencias locales y en competencias de aguas abiertas que para ella, ese era su mayor fuerte.

Pero a la vez se daba cuenta que cuando había jóvenes que empezaban a sobresalir, necesitaban una alberca más grande y por lo tanto, se tenían que ir a otro lado para que pudieran entrenar. Era necesario tener una piscina olímpica. Así, se convirtió en una meta hacer una escuela un poco más grande que tuviera mejores instalaciones que no sólo fueran para la natación, sino que tuviera espacio para estacionamiento, diferentes talleres, como clases de baile, yoga, salón de belleza, sala de masajes para las mamás para que en vez de estar sentadas esperando, realizaran alguna actividad. En resumen, que fuera un centro deportivo mucho más estructurado.

Para desarrollar esta idea contaba con una de sus hijas que estudiaba arquitectura para la elaboración del proyecto, requería de la compra de un terreno aledaño que tenía la misma superficie de las instalaciones que en ese momento tenía, el cual permitiría la construcción de una alberca semi olímpica. Esto representaba una fuerte inversión estimada en aproximadamente 140,000 dólares, para lo cual tendría que financiarse mediante un préstamo bancario. Además de la inversión para mantener una plantilla de personal que la haría permanecer competitiva y rentable.

Preguntas detonantes

1. ¿Desde tu punto de vista cuales serían las fortalezas y debilidades de la empresa?
2. ¿Cuáles serían las ventajas competitivas que hacen notable a la empresa?
3. ¿Cuáles serían los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se deben plantearse para la consolidación de la empresa?
4. ¿Existen las condiciones organizacionales para que el negocio se expanda en otra ciudad?
5. Elabora una propuesta para desarrollar un ejercicio de planeación estratégica, que permita sentar las bases para el análisis de factibilidad de las metas que se plantea la Maestra Patricia Ontiveros.

Referencias bibliográficas

Morales, (marzo 4 de 2016). Entrevista a Patricia Ontiveros, propietaria de Escuela de Natación Escualos, en Villahermosa, Tabasco.

Facebook (2016). Natación Escualos

Administración Pública

Capítulo 5

La transición de lo manual a lo automatizado: Sistema de Gasto Público

Rosario del Carmen Suárez Jiménez

Lenin Martínez Pérez

Jorge Rebollo Meza

Resumen

En 1999, la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tabasco (SPyF) puso en marcha un proyecto de modernización tecnológica en las áreas de egresos y contabilidad, que le permitió cumplir con mayor prontitud y eficiencia las obligaciones que por Ley le corresponden. También se buscó brindar servicios a la ciudadanía de una manera más rápida y eficiente mediante la implantación del Sistema Integral de las Finanzas Públicas, el cual era un sistema de información desarrollado con las herramientas de Tecnologías de Información más avanzadas en el mercado informático en su momento.

En esos tiempos el requerimiento de los actores financieros del sector público era contar con un sistema que procesará información en tiempos cortos y lo más actualizada posible, además que era sumamente recomendable se garantizara que la información para análisis tuviera el menor retraso y margen de error posible, puesto que era imprescindible contar con el dato más actualizado para la toma de decisiones. Ese era el reto que afrontaba Charito Suárez, Directora Política Presupuestaria de la SPyF.

Problema, situación o desafío

El no contar con una herramienta tecnológica que procesara la información financiera, presupuestal y contable en las áreas de egresos de la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Tabasco hasta antes de 1999, rebasó el esfuerzo humano para captar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar las transacciones financieras de la organización mediante la escritura manual. A pesar de que al realizar los procedimientos manuales existía

mayor flexibilidad de operación y adaptación a los cambios por parte de los trabajadores, las actividades se volvieron rutinarias, lentas y se incrementó el margen de error. De igual forma, los tiempos transcurrían en demasía y durante la toma de decisiones no se tenía información real y oportuna sobre la cual satisfacer las necesidades de orientación del gasto.

Requerimientos necesarios para cubrir la herramienta tecnológica

Un aspecto a considerar sumamente necesario que debería tener el Sistema de Información, era la capacidad de exteriorizar la plataforma es decir, que no sólo se tuviera nivel de usuarios internos en la organización, sino que los clientes o usuarios externos alimentaran de información la base de datos, ya que para cumplir con la actividad de distribuir o ejercer el presupuesto, como por ejemplo el número de registros que se realizan en el día a día eran sumamente excesivos. Y lo que se buscaba era transformar de lo manual a lo sistematizado. Esa era la decisión más lógica que existía, misma que ofrecería información en tiempo real lo más actualizado posible y más que un sistema rígido se manejara en un contexto flexible de adaptar a las necesidades del sector público.

Desarrollo y puesta en marcha de la solución

A finales de la década de los 90, preocupados por subirse al tren de la modernización sistémica, de los productos ofrecidos y analizados por el personal especializado, se eligió la solución presentada por Oracle de México, la cual consistió en un conjunto de aplicaciones de la suite conocida como Oracle Financials, además de un manejador de base de datos de la misma empresa.

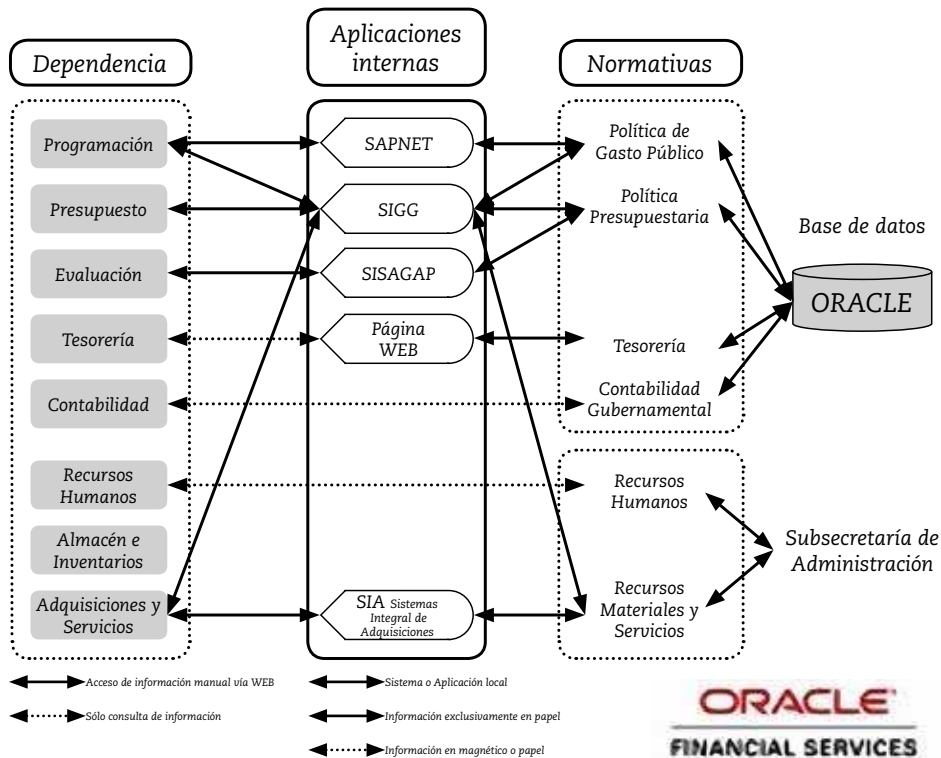


Figura 1. Proceso del Oracle Financials.
 Fuente: Elaboración propia

El sistema adquirido operó en un ambiente de colaboración interactiva, integrando los archivos y documentos de los diferentes módulos de que estaba conformado. Cabe hacer notar que a pesar que la herramienta estaba diseñada para la iniciativa privada fue muy bien adaptada a las tareas de lo público (ver figura 1). El hecho de contar con una sola base de datos centralizada impedía que hubiera discrepancias entre la información manejada, aparte de facilitar su administración y otorgar garantía de congruencia.

Dentro de las aplicaciones integradas se contaba con secciones que trabajan de una manera unificada los diversos aspectos que influyen en la contabilidad gubernamental; así por ejemplo, se contó con:

1. El módulo de compras generador de órdenes de compra, mediante el cual se comprometen los recursos financieros a ejercer al momento de recibir los productos y servicios adquiridos;
2. El módulo de cuentas por pagar, mediante el cual se registran las órdenes de pago, donde se ejerce el presupuesto y también dispone de una sección de emisión de cheques y pagos electrónicos; aquí se generan las pólizas de registro contable de los pagos efectuados, enlazando esta información con los recursos comprometidos;
3. El módulo de administración de proyectos, en el que se dan de alta las unidades básicas presupuestales para la creación del Presupuesto de Egresos y el ejercicio del gasto público; quedan aquí registrados tanto los datos básicos de la cédula de cada proyecto como la información financiera programática a seguir.

Este módulo se conectaba en forma ágil con el que llevaba el registro presupuestal y contable del ejercicio: en esta parte se concentraba la información de las cuentas contables y partidas presupuestales que eran manejadas como una sola combinación, lo cual evitaba duplicidad de registros, permitía la comunicación de la información presupuestal a la contable en forma inmediata, además de que facilitaba la evaluación de los avances y la entrega de cuentas.

El Sistema Integral de las Finanzas Públicas de Tabasco, operó en todas las áreas de la Secretaría que afectan al presupuesto o a la contabilidad; de esta manera, sus módulos estaban distribuidos en las diversas unidades de egresos como: Política de Gasto Público, Política Presupuestaria, Tesorería y Contabilidad Gubernamental. También se manejó desde las áreas de recaudación, integración de los ingresos y registro de la deuda pública. Todos los aspectos que influyen en la contabilidad: gastos, ingresos, productos financieros, activos fijos, cheques, etc., se reflejan en línea en el módulo propio de la Dirección de Contabilidad Gubernamental.

La plataforma tecnológica del sistema, lo habilitaba para que pudiera éste ser actualizado y consultado desde cualquier instalación dentro de la intranet gubernamental. Su ambiente web, y su arquitectura de tres capas, contó con clientes ligeros desarrollados a base de java fáciles de instalar y actualizar, la aplicación principal se encontraba en un servidor operando con sistema operativo Windows 2000 Server de Microsoft; asimismo, la base de datos del fabricante Oracle era un manejador robusto de alta responsabilidad, el cual contaba con medidas de seguridad y respaldos altamente tecnificados.

El ambiente de desarrollo y operación permitió que este sistema fuera consultado desde cualquier estación de trabajo que tuviera navegadores de Internet. Su uso dependía de la entidad administrativa, a través de su titular, o en su caso, del funcionario que autorizaba por escrito, solicitando a la Secretaría las claves de acceso, de acuerdo al procedimiento propuesto.

Ventajas de la llegada de la herramienta

Dentro de las ventajas que trajo consigo la implementación de una solución integral al problema de manejo de la autorización de recursos, la contabilidad, registro y rendición de cuentas públicas se podían enumerar:

- Agilización de los oficios de autorización de recursos.
- Disminución en los tiempos de entrega de cuentas públicas.
- Congruencia de la información manejada por todas las entidades involucradas en la planeación, programación y ejercicio del presupuesto.
- Estandarización de conceptos, catálogos y procedimientos.
- Generación de informes y consultas prácticamente en línea para mejorar la toma de decisiones.
- Mejor organización de los procesos y las áreas de trabajo.
- Mayor disponibilidad de tiempo para el análisis de la información financiera.
- Realización de los cierres contables prácticamente en línea.
- Información oportuna entregable a los órganos fiscalizadores.

Así, con la ayuda de las nuevas herramientas tecnológicas, se tenía el conocimiento al día de la información vital de la unidad ejecutora del gasto. El nuevo sistema contaba con medidas de seguridad que permitieron llevar el seguimiento exacto de cada cambio en la información, por lo que los resultados estaban siempre consolidados.

De igual forma, el sistema integral se ligó con las modernas aplicaciones bancarias para mejorar la interacción de la Secretaría con las instituciones de banca en materia de pagos, conciliación de cheques, transferencias de fondos, administración de productos financieros, manejo de la deuda pública, entre otros productos.

Ciclo de desarrollo del sistema

El sistema de información financiera y presupuestal, en el corto plazo, fue el instrumento más importante de información en el Gobierno del Estado, ya que ofreció las herramientas de apoyo necesarias para facilitar, hacer más eficiente y garantizar la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Era una realidad que la mayoría de los procesos se realizarán vía acceso remoto, desde la elaboración del presupuesto, hasta la evaluación por resultados de los proyectos de inversión, pasando por las adecuaciones presupuestales, las compras y el control del gasto.

Pero como todo sistema de información tenía una madurez, y podía ser perfectible al someterse a evaluación y en su caso adaptar los constantes cambios que la legislación en la materia requiriese.

Consecuencias de transitar de lo manual a lo sistematizado: Retos enfrentados

La necesidad de realizar un proceso de cambio organizacional obligó a utilizar varios procedimientos de análisis, donde evidentemente no se pueden obviar, entre otros aspectos: las comparaciones entre el momento actual y el anterior, y el hecho de que la organización y sus miembros se resistieron al cambio que ofrecía precisión y oportunidad en la toma de decisiones.

Se introdujo la herramienta y los empleados respondieron rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo y no era más que temor a lo desconocido. A pesar de las ventajas que representó sistematizar, el mayor desafío lo constituyó la administración de la resistencia. Sin embargo en el día a día con la práctica, el éxito del uso del Sistema se convirtió en la herramienta amigable y de uso cotidiano, consiguiendo la meta de dar prontitud a la información para la toma de decisiones de los altos mandos.

Resultados

- Lo más gratificante de la experiencia fue: ahorro de tiempo invertido en los procesos, y sobre todo romper el paradigma de no poder utilizar los nuevos sistemas.
- Lo más difícil de superar fue: la resistencia al cambio de pasar de lo tradicional a la era digital.
- Lo más sorprendente de la implementación fue: Una vez capacitados y en contacto con la plataforma tecnológica todos los trabajadores rompieron sus barreras mentales.
- Si volviéramos a empezar haríamos exactamente igual: La sensibilización.
- Si volviéramos a empezar cambiaríamos: La capacitación más frecuente y personalizada.

Retos actuales

El mayor de los activos de una organización llámese pública o privada era su información, representada en su personal, experiencia, conocimiento. Para poder competir, la Secretaría tuvo que poseer una fuerte infraestructura que procesara información, de tal manera que el sistema se adaptó al estudiar las formas de operar en el ambiente público para mejorar el uso de la tecnología que soporta el flujo de información dentro de la organización. Brindar la totalidad de los elementos que conforman los datos, en una estructura robusta, flexible ante los futuros cambios que el presupuesto público presenta en su evolución constante.

La pregunta clave de Charito Suárez, era que de continuar así, con un proceso más ágil, cuál sería el siguiente proceso a implantar por parte de la SPyF?

Preguntas detonantes

1. ¿Qué habría sucedido si la Secretaría de Administración y Finanzas del Gobierno del Estado de Tabasco no hubiese implantado la herramienta tecnológica que procesara la información financiera, presupuestal y contable en su área de egresos?
2. Al ser una institución pública qué otras ventajas le representaba la nueva estrategia al soportar un flujo de información intensiva?
3. ¿Cómo considera que se podría mantener la ventaja competitiva de la SPyF?

Anexo

Glosario de Términos

Entidad administrativa: Institución pública subordinada al titular del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus atribuciones, para el despacho de los asuntos del orden administrativo que tenía encomendados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.

Intranet: Es una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización.

Orden de Pago: Es un documento de carácter financiero y presupuestal que formulan las dependencias y órganos para pagos a terceros, así como para liberar recursos a favor de ellas mismas para pagos definitivos, con cargo a su presupuesto.

Secretaría: Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tabasco.

Sistema de Información: Registro y procesamiento de los datos más significativos de las actividades de la organización, cuya finalidad es apoyar y facilitar la adecuada toma de decisiones.

Sistema de Gasto Público: Es un Sistema de Información que utiliza la patente Oracle configurado como un sistema que gestiona información en materia financiera. Está estructurado en 2 módulos el sistema de gasto y el sistema de ingresos, conformado por una serie de bases de datos informatizadas, en fase avanzada de explotación, que reúnen un considerable volumen de información en el campo financiero.

Capítulo 6

El reto del trabajo colaborativo en una universidad pública

Enrique Pecero Covarrubias

Resumen

La Extensión Universitaria de los Ríos (EUR) fue creada en septiembre de 1997 como un centro de extensión de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) para ofrecer educación superior en la única región de Tabasco que no contaba, hasta esa fecha, con una dependencia de educación superior de la UJAT que brindara estos servicios.

Después de un año de haber sido creada y habiendo arrancado con tres grupos de 50 estudiantes en promedio, uno por cada una de las tres licenciaturas aprobadas para la EUR, durante los dos siguientes procesos de admisión la demanda de ingreso disminuyó cerca de 90%.

Una serie de acciones de marketing de la oferta educativa de la EUR que se dejaron de llevar a cabo junto con un inadecuado manejo de la imagen de la organización y del liderazgo del equipo administrativo designado para el proyecto llevaron a la EUR al grado de poner en riesgo su continuidad.

Dentro de los retos principales que se enfrentaron a partir del 12 noviembre de 1998, fecha en la que la rectoría de la UJAT designa a un nuevo Coordinador General, se encontraban: a) Designar el nuevo equipo administrativo que afrontaría estos retos; b) Replantear la imagen de la EUR, y c) Incrementar los índices de ingreso de estudiantes que se encontraban muy por debajo de lo esperado.

Para esta época, la competencia por la demanda educativa de nivel superior en la Región de Los Ríos del estado de Tabasco ya se daba entre el Instituto Tecnológico Superior de los Ríos y la

Universidad Tecnológica del Usumacinta, en los municipios de Balancán y Emiliano Zapata.

El nuevo equipo administrativo tenía que optimizar el recurso humano conformado por cuatro profesores de tiempo completo (PTC) y dieciséis profesores de asignatura (PA), dos secretarías y cuatro auxiliares de intendencia.

Esta experiencia exitosa transformó a la EUR en la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos, misma que en la actualidad no sólo cuenta en sus aulas con estudiantes tabasqueños (mexicanos) sino que amplió su cobertura con estudiantes Guatemala, con quien México compartía fronteras desde el municipio de Tenosique en Tabasco, en donde se ubicaba la DAMR de la UJAT.

De la Extensión Universitaria a la División Académica

La Extensión Universitaria de los Ríos de la UJAT inicia sus actividades como Centro de Extensión de la Máxima Casa de Estudios de los Tabasqueños en septiembre de 1997. Después de un arranque promisorio con la Licenciatura en Informática Administrativa y las carreras de Ingeniería en Acuicultura y la de Ingeniería en Agroalimentos, en el segundo semestre al igual que en el tercero de haber sido creada, la matrícula no se incrementó a pesar de que se realizaban procesos semestrales de admisión para estudiantes de nuevo ingreso.

Después de una etapa crítica durante su primer año de funcionamiento, y bajo el riesgo de cancelar el proyecto institucional que incluía la construcción de su propia infraestructura, el sueño de abandonar las instalaciones de la antigua Escuela Secundaria Estatal “Isidoro Pedrero Sumohano”, estuvo muy cerca de no llevarse a cabo.

De acuerdo con la experiencia del ingeniero Enrique Pecero Covarrubias, Coordinador General de la EUR de la UJAT, buena parte del éxito del proyecto se debió a una adecuada selección del equipo administrativo de apoyo que enfrentó junto con él ese reto. Al mismo tiempo consideraba que la acertada decisión de ajustar al equipo responsable en la EUR por parte de la Rectoría de la UJAT, a cargo del Licenciado Freddy A. Priego Priego, fue vital para la continuidad del proyecto.

A cerca de 20 años de su creación, la EUR se ha transformado en la División Académica Multidisciplinaria de los Ríos. Su oferta educativa está formada por las tres licenciaturas originales a las que se suman la Licenciatura en Enfermería y la Licenciatura en Administración. Asimismo, ofrece una Maestría en Desarrollo Agropecuario Sustentable.

En 1998 se disponía de alrededor de 20 profesores integrados por 4 PTC y 16 PA, y poco más de 150 alumnos. Para 2015 la matrícula era superior a los 800 estudiantes y 91 profesores (41 PTC y 50 PA).

Por lo que se podía visualizar, no era lo mismo tener 91 opciones a solo disponer de 20 posibles candidatos a cargos administrativos, más aún, si 5 de ellos ya habían formado parte del equipo administrativo con el que se funda la EUR. De ahí que el reto no fuera sencillo.

A este respecto los cargos existentes en el área administrativa eran en ese entonces: Coordinador General (ya designado) Coordinador de Docencia; Coordinador de Estudios Básicos; Jefe de Biblioteca; Jefe de Cómputo y una nueva Jefatura, la de Servicios Escolares, que no existía a nivel EUR.

Problemática a resolver

La primer problemática que se presentaba y sobre la que se centra el presente caso es: ¿A quiénes elegir para integrar el nuevo equipo administrativo? ¿Qué elementos se deberían tomar en cuenta para poder contar con un staff capaz de afrontar las amenazas en el futuro inmediato?

Para dar respuesta a los cuestionamientos anteriores y como resultado de una serie de entrevistas con estudiantes y profesores de la EUR, el número de variables disminuyó pues de acuerdo a la información recabada, las jefaturas de cómputo y de biblioteca funcionaban de manera eficiente.

Las características de los perfiles de los 20 profesores con los que se disponía incluyendo los que ya habían formado parte de la administración anterior, de los cuales solo los jefes de biblioteca y de cómputo no serían removidos (Ver Anexo).

Preguntas detonantes:

1. ¿Qué profesores presentan disponibilidad para los cargos administrativos?
2. ¿Cuáles profesores no podrían ser propuestos y por qué?
3. ¿A qué razonamiento atribuye la no elegibilidad de los Coordinadores de Docencia y de Estudios Básicos de la administración anterior?
4. Si el orden Jerárquico de acuerdo al manual de organización de la institución es: Coordinador General, de Docencia, de Estudios Básicos y Jefaturas al mismo nivel. ¿A quién propondría como Coordinador de Docencia?
5. ¿A quién propondría como Coordinador de Estudios Básicos?
6. ¿A quién elegiría para hacerse cargo de la Jefatura de Servicios Escolares?
7. ¿Había algún profesor que podría ser considerado para ser separado de la Institución?

Anexo

Resumen de los perfiles del personal docente de la EUR

Profesor	Características	Observaciones
1	Designado como Coordinador General (PTC 1)	Ya elegido
2	Coordinador General Anterior (PTC 2)	No elegible
3	Coordinador de Docencia anterior	No elegible
4	Coordinador de Estudios Básicos anterior	No elegible
5	PTC 3. M. En C. (Biología)	No elegible
6	PTC 4 M. En C. (Matemáticas)	No elegible
7	Ing. Agrónomo; Ex funcionario Municipal, con profundo conocimiento de la región.	
8	Lic. en Administración; experiencia en Ventas de bienes raíces y egresado UJAT; originario del municipio	
9	Ing, Industrial; Profesor del ITSR; Residencia en Balancán.	
10	L.I.A. Jefe de Bibliotecas	Se recomienda continúe.
11	Ing. en Sistemas, Jefe de Cómputo.	Se recomienda continúe
12	L.I.A.; Experiencia en Diseño de sistemas y manejo de Bases de Datos en una Empresa reconocida en el Estado.	
13	Q.F.B. ; Profesor del Colegio de Bachilleres con experiencia	
14	L.A. ; Profesor del Colegio de Bachilleres con experiencia	
15	Ing. Civil.; Inscrito en la Maestría en Administración.	
16	L.A ; Con plaza Administrativa en el Centro de Salud Municipal	
17	Cirujano Dentista; Presenta conflictos para trabajar en equipo y relacionarse con los demás profesores	
19	Ing. Industrial y de Sistemas; Embarazada y con alta carga de responsabilidad en negocios familiares	
20	C.P.; Ofrece servicios en su despacho contable en el municipio donde reside: Emiliano Zapata.	

Fuente: elaboración propia

Mercados

Capítulo 7

Asian Market: ¿reto comercial o cultural?

*Glenn Canto Esquivel
Manuela Camacho Gómez*

Resumen

En el año 2010 empresarios chinos y mexicanos, hicieron del conocimiento público la construcción de un centro comercial que distribuiría exclusivamente productos hechos en China. La empresa estaría ubicada en el kilómetro 3.3 de la carretera federal Cancún-Chetumal, a 18 kilómetros del centro de Cancún, Quintana Roo, México. Se trataba del Asian Market (AM), que ocuparía una superficie estimada de seis kilómetros cuadrados y que albergaría a tres mil tiendas comerciales al mayoreo, 1200 casas para empleados, una plaza cultural, tiendas, restaurantes y teatros.

Éste era el gran proyecto de la segunda década del Siglo XXI, el reto era mayúsculo para los inversionistas del Asian Market, especialmente por la complejidad de insertar una cultura en otra. El Grupo China-Mex, socios inversores habían solicitado al gobierno del Estado de Quintana la autorización para la construcción del inmueble, cuya respuesta habían esperado durante casi tres años; era agosto de 2013 y se esperaba el fallo del tribunal. ¿Sería conveniente la autorización para construir el Asia Marketing? ¿Cómo repercutiría en las ventas de los centros comerciales de Cancún?

Con estas condiciones, los procesos de negociación se habían iniciado con la expectativa de un resultado ganar-ganar, era el tiempo de esperar el resolutivo que los directivos de Asian Market recibirían; éste podía ser favorable o desfavorable para llevar a cabo la construcción del mega centro comercial.

Antecedentes

Las relaciones diplomáticas entre China y México se formalizaron en febrero de 1972. Para 1993 se creó un mecanismo de consulta política. En diciembre de 2003 el Primer Ministro Wen Jiabao y el presidente de México, Vicente Fox, declararon el establecimiento de la asociación estratégica entre ambos países.

En septiembre de 2001, China y México alcanzaron el convenio bilateral para el ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC), en ese marco, México se comprometió a cancelar las medidas de antidumping en contravención a las estipulaciones pertinentes de la OMC a seis años del ingreso de China en la organización. Producto de ese Convenio fueron las cuatro rondas de negociaciones entre estos países, las cuales sucedieron entre noviembre de 2007 y abril de 2008. Se buscaba con ello la firma del Acuerdo Comercial de Transición en materias de Cuotas Compensatorias entre los gobiernos de las dos naciones. Este proceso se consideró en su momento un acuerdo amistoso, evitando a todas luces las confrontaciones. El Acuerdo entre estos países se consideró histórico, ya que favorecía las relaciones comerciales entre ambas naciones y establecía un periodo de transición de cuatro años para los productos sensibles de los sectores involucrados, ese tiempo se concluyó en diciembre de 2011 (SE s/f).

Como segundo socio comercial de China en América Latina, México era el mayor de los países latinoamericanos importadores de mercancías chinas. China exportaba a México principalmente productos de alta y nueva tecnología, prendas de vestir, productos mecánicos y eléctricos y productos de las industrias ligera y textil. La balanza comercial era superavitaria para China.

Planteamiento del problema

Implantar el Asian Market no era una tarea fácil, ya que en el proceso se presentaron diversas complejidades como el hecho de que los trámites para obtener el manifiesto de impacto ambiental, los estudios de mercado y permisos de construcción habían demorado más de un año. Además, las autoridades del municipio de Cancún del partido PRD (Partido de la Revolución Democrática) habían negado la licencia de construcción por inconsistencias en el Plan de Ordenamiento Ecológico y afectación a la economía local. Sin embargo, los empresarios chinos demandaron legalmente a las autoridades de Cancún ante el Tribunal Superior de Justicia de Quintana Roo.

También existía la oposición de empresarios yucatecos en varios sectores productivos como ropa y calzado. Debido a que consideraban que los chinos eran una competencia desleal para los comerciantes establecidos; ya que el gobierno mexicano otorgaba a los fabricantes chinos facilidades fiscales para establecerse, que no concedían a los empresarios mexicanos. Otros aspectos tenían que con el subsidio del gobierno chino por millones de dólares en apoyo al proyecto AM. Esta situación dejaba ver el posible cierre de negocios mexicanos con la consecuente pérdida de miles de empleos.

Al iniciar el AM las ventas serían de contado, pues los chinos no acostumbraban vender a crédito, lo que implicaba la necesidad de una fuerte liquidez financiera por parte de los

compradores mexicanos. Una problemática adicional era la desconfianza, incertidumbre e inseguridad en este megaproyecto por parte de las autoridades municipales de Cancún y cámaras empresariales de la industria y comercio.

Asian Market, los inicios del proyecto

Asian Market (AM) ocuparía una superficie de 6 kilómetros cuadrados y albergaría a un área de bodegas fiscalizadas, una zona de maquiladoras para ensamblar productos de China en México y un barrio chino con viviendas, tiendas, restaurantes y teatros.

La construcción de AM se haría en tres etapas: primero el centro de distribución que contemplaba la construcción de 130 mil metros cuadrados techados con 3 mil tiendas comerciales al mayoreo. La capacidad de almacenamiento de 40 mil metros cuadrados de bodegas. La zona residencial donde vivirían los empleados de las empresas chinas, contaría con 1200 viviendas, iniciándose la construcción de 700 casas de distintos tamaños. A futuro, la apertura de un parque comunitario, tiendas de conveniencia, casas de té, etc.

En la segunda etapa se construiría una plaza cultural en un área de 60 mil metros cuadrados y en la tercera etapa, una zona de empresas maquiladoras.

Los representantes de los inversionistas de la firma Chinamex, Hi Ron y Andrés Cervantes declaraban: “Este recinto será el más grande que el Asia Market de Dubai y ofrecerá enseres para el hogar, muebles, artículos electrónicos, productos textiles, artículos para la industria hotelera, accesorios y decoración, computadoras, autopartes y refacciones automotrices, artículos para la industria de la construcción, ferretería, lámparas, artículos deportivos, alimentos, maquinaria agrícola, aparatos e instrumentos médicos, entre otros. Este centro de distribución se convertirá en un competidor directo de Miami, Florida como un Hub Exportador de mercancías hacia Centro y Suramérica, que pretende reducir los gastos de intermediarios y costos logísticos de importar la mercancía de China a México”.

Relación bilateral

China era el segundo socio comercial de México. En el año 2011 se le vendió 5 mil 965 millones de dólares y se le compró 52 mil 248 millones de dólares aproximadamente. En el 2012, México importó de China 57 mil millones de dólares y le exportó 5 mil 721 millones de dólares, según el Banco de México.

Desarrollar el proyecto AM en Cancún, obedecía a la creciente importancia de este lugar como punto de conexión aérea entre México, el continente americano y el Caribe.

La afluencia turística garantizaba más de 10 millones de turistas al año a Cancún cuya derrama económica abarcaría los Estados de Yucatán y Campeche. El aumento en el movimiento de carga en el puerto de altura de Progreso, Yucatán con un movimiento de 24 a 60 mil contenedores al año, llegando por barco vía Shangai a Panamá y de Houston a

Progreso y de Progreso a Cancún por carretera, son razones que apuntalarían la relación bilateral.

Rondas de negociaciones

En 2013, con visitas recíprocas los presidentes de China y México, Xi Jinping y Enrique Peña Nieto, buscaban profundizar su relación mediante acuerdos en las reuniones de negociación y sería en el mes de septiembre, que firmaran 10 acuerdos en materia de comercio, inversión, infraestructura, ciencia y educación.

En ese mismo año y como resultado de los procesos de negociación, que habían requerido de muchos meses de gestión, la Sala Constitucional y Administrativa del Tribunal Superior de Justicia de Quintana Roo tendría que emitir su fallo en contra o a favor del Ayuntamiento de Benito Juárez, para que este otorgara o no la licencia de construcción del centro comercial. Este proyecto se ubicaría a menos de 3.5 kms de la costa y del Parque Nacional Arrecife de Puerto Morelos, una reserva natural de aves que además pertenecía a la Red Mundial de Reservas de Biosfera de la UNESCO (Ecoosfera, 2013).

Según Greenpeace, esto significaba que a pesar de que el proyecto recibiera el permiso del Ayuntamiento de Benito Juárez, existían varias trabas que podrían impedir que se terminara de construir Asian Market, ya que aún debían obtener permisos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), por el posible impacto natural de la construcción de 1 millón de metros cuadrados que significaba este proyecto. En teoría, esto debería frenar por completo los trabajos en la zona ya que los funcionarios del Parque Nacional Arrecife de Puerto Morelos declaraban que existía la posibilidad de que “ocurra contaminación proveniente de tierra, principalmente filtración de aguas negras, ya que la zona costera aledaña al Parque Nacional carece de drenaje y muchas de las fosas sépticas están mal construidas” (Ecoosfera, 2013).

Tulio Arroyo, presidente de una organización de Cancún que luchaba por preservar las últimas zonas verdes de la región explicaba que “sería aberrante crear una nueva población segregada dentro de una población ya existente” (refiriéndose a los 2 mil 500 comerciantes chinos que vivirán dentro del complejo Asian Market).

Julián Ricalde, el gobernador del municipio Benito Juárez que incluía a Cancún, explicaba que las preocupaciones de la población no tenían nada que ver con xenofobia, sino con el hecho de que “temen no poder competir con ese esquema comercial”.

Aunque el proyecto se podía percibir como una absoluta violación del suelo, una amenaza para las reservas naturales de la zona y el medio ambiente en general, así como para la población local que indudablemente no podría competir con el bajo costo de los productos chinos, el proyecto era apoyado por el partido político que gobernaba al estado, el cual tenía dentro de sus metas internacionales mantener estrechas relaciones comerciales con China, aunque sus líderes no habían hecho declaración alguna.

Protagonistas

Entre los principales participantes en el proyecto e interesados en la autorización de la construcción del corporativo chino se encontraban: la empresa Real State Asia México, con capital 60 por ciento mexicano y 40 por ciento chino era la propietaria del terreno (Ver Figura 1), cuya Inversión inicial sería de 180 millones de dólares. Con una generación de 2 mil 500 empleos directos y de 3 mil 500 más cuando estuviera en operación; la comercialización del proyecto estaba a cargo de otra empresa llamada Trade Chinamex con sede en el Distrito Federal. En la construcción y operación participaba la compañía Import & Export AM y Cancún Construcciones AM, S. A. de C. V.; compradores mexicanos agrupados para adquirir sus productos en volumen al mayoreo a precios más bajos y empresarios chinos atraídos por la oportunidad de inversiones alternativas en el sector agrícola, acuacultura y desarrollo de energías alternativas, en sociedad con inversionistas mexicanos. Se tenían casi 1600 solicitudes de empresas chinas interesadas en participar en el AM.

Dentro de los beneficios esperados para los ciudadanos y empresarios del lugar, se encontraba la potencial demanda de servicios (hoteles, restaurantes, alimentos, traducción, transporte, etc.) para más de 3 mil trabajadores chinos que llegarían en la primera etapa; la Tasa del IVA del 11% (antes de la Reforma Fiscal) para los clientes mexicanos ubicados en la zona fronteriza, contra la tasa del 16% en el resto del país e industriales, y comerciantes más competitivos con productos de mejor calidad y buen precio, beneficiando a los consumidores.

El titular de la Secretaría de Economía, Idelfonso Guajardo, señalaba que un proyecto como AM sólo se podía lograr a partir del diálogo y que sería incongruente para México evitar la entrada de nuevas inversiones sin fundamento legal. Aseguraba que con “el libro en la mano”, los inversionistas hicieron una consulta para un modelo que “no puede vender piratería, no puede violar las reglas del comercio exterior, no puede utilizar contrabando, no puede utilizar triangulación y no puede vender productos subsidiados a través de prácticas dumping”. Advertía que el riesgo de que se pudiera ver a México como un país discriminatorio al no permitir la instalación de empresas foráneas y entonces, “con qué bases defendemos a nuestros connacionales en el extranjero”. Se trataba de un proyecto de inversión como un escaparate, que bien pudo tener otro nombre, pero cuyo modelo ya existe en otras ciudades como Dubai, acotó.



Figura 1. Plano del proyecto de construcción.
Fuente: Ecoosfera (2013)

Desarrollo sostenible

Considerando que el proyecto AM podría encajar en el ámbito del desarrollo sostenible, se debía tomar en cuenta que este podía dividirse conceptualmente en tres partes: ecológico, económico y social. El triple resultado sería un conjunto de indicadores de desempeño de una organización, en este caso de AM, en las tres áreas, que a su vez tendría cuatro dimensiones básicas:

1. Conservación.
2. Desarrollo (apropiado) que no afecte sustantivamente los ecosistemas.
3. Paz, igualdad, y respeto hacia los derechos humanos.
4. Democracia.

Al parecer el proyecto AM no estaba alineado a lo que definía el informe de Brundtland, es decir, “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propios intereses”. Otro elemento clave era la planeación estratégica de este proyecto que repercutiría en varias vertientes: económicas, culturales, empresariales y por supuesto en el comportamiento del consumidor (Ver Anexos).

Se reorienta el proyecto

Aunque todo parecía ir de acuerdo con lo planeado, parecía haber cambios, ya que contra lo que originalmente se había planteado en el proyecto de Asia Market, en 2013, los empresarios de Chinamex informaban:

- AM será un centro de exhibición permanente de mercancías producidas por empresas chinas. No un centro de distribución.
- Las bodegas que se construirán servirán para almacenar los artículos que se venderán a los clientes cercanos como Belice o Guatemala que serán operaciones pequeñas.
- Al puerto de Progreso solo llegará la mercancía destinada a las salas de exhibición y las que se venderán a clientes locales, lo que representa un movimiento mínimo de contenedores.
- Los representantes de Chinamex pidieron al Tribunal Superior de Justicia la aplicación de la afirmativa ficta porque la autoridad municipal de Cancún rebasó los plazos legales para responder la solicitud de construcción.
- El gobierno de Quintana Roo, autorizó en 2012 el Manifiesto de Impacto Ambiental.

Retos actuales

Con estos cambios en el proyecto, Chinamex tendría que continuar con las negociaciones, especialmente con el Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Cancún, y esperar el fallo correspondiente, lo cual podría favorecer o afectar a los inversionistas de AM. Si el proyecto se aprobaba por parte del TSJ el municipio de Cancún tendría que emitir la licencia de construcción para la edificación del centro de exposición y venta de productos

chinos más grande del mundo, los empresarios de la localidad tendrían que enfrentar el desafío de una feroz competencia y los habitantes de la región acostumbrarse a convivir con ciudadanos chinos que harían del lugar su patria chica. Aunado al contexto cultural, Asian Market tendría el reto de la preservación del medio ambiente y la vigilancia permanente de los grupos de las Organizaciones No Gubernamentales como Greenpeace.

Preguntas detonantes

1. ¿Qué tanto convenía a los empresarios de la localidad que el proyecto Asian Market se concretara?
2. ¿Cómo debería el Gobierno Federal proteger a los empresarios locales ante una competencia “desleal” prevista con la puesta en marcha de Asian Market?
3. ¿Qué estrategias debería diseñar e implantar los gobiernos de Quintana Roo y de Cancún para estimular la demanda hacia las empresas locales?
4. ¿Cómo deberían prepararse los empresarios locales para enfrentar la nueva mega competencia de Asian Market? ¿Qué oportunidades podrían aprovechar?
5. ¿Cuáles serían los cambios esperados en la sociedad quintanarroense y de las ciudades próximas al complejo de Asian Market?
6. ¿Cuáles son los riesgos ambientales que según los datos del caso son inminentes? ¿Cómo prevenirlos?
7. Con los datos del caso, elabore un FODA asumiendo que se autorice la puesta en marcha para Asian Market.

Referencias bibliográficas

- Camacho, M. (2014). Culturas Negociadoras en México e Italia: Una aproximación comparativa. Revista Semestre Económico No. 36, en prensa. Universidad de Medellín.
- Ecoosfera (agosto 31, 2013). Dragon Mart Cancún obtenía permisos necesarios para seguir su construcción. Recuperado el 20 de julio de 2015 de <http://www.ecoosfera.com/2013/08/dragon-mart-cancun-obtenia-permisos-necesarios-para-seguir-con-su-construccion/>
- Mayoral, I. (noviembre 07, 2011). México, con ventajas para captar más IED. CNN Expansión, recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/11/04/mexico-con-ventajas-para-captar-ied>
- Pariente F.J.L. (2003). Cultura y Administración intercultural. En: Administración y Organizaciones, Vol. 3, No 6, México, julio, p. 95-108.
- Secretaría de Economía (s/f). Firman México-China Acuerdo Comercial de transición en materia de cuotas compensatorias. Recuperado en <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/5943-firman-mexico-china-acuerdo-comercial-de-transicion-en-materia-de-cuotas-compensatorias>

Anexo 1 Inversión extranjera directa en México

La Inversión Extranjera Directa (IED) se le considera un catalizador para el desarrollo, ya que tenía el potencial de generar empleo, incrementar el ahorro y la captación de divisas, estimular la competencia, incentivar la transferencia de nuevas tecnologías e impulsar las exportaciones; todo ello incidiendo positivamente en el ambiente productivo y competitivo de un país. En este proceso debe existir pleno respeto a las leyes y a la normatividad del sector donde se pretenda invertir. En 2011, México se enfrentaba a un entorno de inestabilidad financiera internacional; así lo afirmaba Alejandro Legorreta, presidente de Sabino Capital Management, quien consideraba que si bien la violencia aún no afectaba el clima de inversiones, podría repercutir hacia adelante en la medida en que la percepción superara a la realidad. Sin embargo, estimaba que en la medida que se capitalizara el hecho de que las finanzas públicas en el país eran sanas, la inflación estaría bajo control y daría paso a propuestas innovadoras en el corto y mediano plazo, buscando el repunte del liderazgo de México en la captación de inversiones en Latinoamérica. En ese año la Secretaría de Economía preveía una derrama económica proveniente de la inversión extranjera directa (IED) de aproximadamente 19,000 millones de dólares. No obstante, el entorno era desafiante debido a la falta de acuerdos políticos, la delincuencia y el clima de inestabilidad financiera internacional (Mayoral, 2011).

En el primer semestre de 2013, año el país registró 23 mil 847 millones de dólares por concepto de IED, cifra 2.5 veces mayor al monto originalmente reportado para el mismo periodo de 2012. Como ventajas para atraer inversiones externas figuraba la mejora en el ambiente de los negocios en México, la red de acuerdos comerciales con 44 países, la desregulación, el control de la inflación, entre otros aspectos. También el hecho de que 4 instituciones internacionales han colocado recientemente a México como “uno de los destinos más atractivos para los inversionistas”, entre ellas al Banco Mundial y la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Anexo 2. Interculturalidad

La interculturalidad es un intangible que determina el comportamiento y forma de actuar de las personas en las diversas naciones. La complejidad cultural abarca desde el comportamiento individual hasta el proceder cotidiano de la sociedad. Es decir, es el estilo de vivir en general, con patrones explícitos o implícitos que son aprendidos y transmitidos simbólicamente y que distinguen a los grupos humanos en un contexto geográfico determinado. En los procesos negociadores están presentes la ambigüedad y la incertidumbre debido a las percepciones de las partes y a la propia forma de negociar de cada uno de ellos. Su sistema de valores y los modelos de conducta aprendidos, lleva a supuestos culturales equívocos o confusos sobre sus interlocutores internacionales. La cultura es un área transversal en los negocios internacionales, los estilos de negociación son influenciados por ésta y la propia personalidad de quienes llevan a cabo esta actividad. Conocer la forma de negociar de otras culturas disminuye las percepciones distorsionadas y mejora la comprensión de las diferencias culturales entre los que negocian (Bejar, 2007 y Hendon & Hendon, 1999, citado por Camacho, 2014).

Negociar en condiciones de interculturalidad requiere de directivos y funcionarios con competencias interculturales como: valores, estilo de pensamiento, conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia. Además de la honestidad, el respeto hacia el mundo que nos rodea; la franqueza y la sinceridad y consideraciones especiales a favor de las partes más vulnerables. Para ello se requiere de un estilo de pensamiento flexible, propositivo, no-categorizador, holístico y hábil para comprender otras formas de pensar; además de poseer competencias comunicativas (Pariente, 2003).

Otro aspecto a considerar en este caso es la planeación organizacional, de tal manera que el proceso de desarrollo e implantación de acciones para alcanzar propósitos u objetivos, los cuales deben estar coordinados de modo que no generen conflictos económicos, políticos, culturales y sociales, en general, con ningún elemento de los entornos tanto internos como externos. Así, se esperaría que los propósitos de una parte de la organización sean compatibles con los de otras áreas, organizaciones e instituciones relacionadas con el sector donde se desea participar o se participa. Estos grandes objetivos precisan de ser compatibles con los objetivos globales de la organización. Por lo tanto, una buena estrategia debe coadyuvar a lograr el objetivo deseado, establecer vínculos óptimos con el entorno y los recursos de la organización y de su competencia; además de generar una ventaja competitiva que sea única y sostenible en el tiempo.

Capítulo 8

Communicative English: Estudios de mercado para implementar una escuela para la enseñanza del idioma inglés

Juan Carlos Mandujano Contreras

Rosario Cruz Solís

Concepción Reyes De La Cruz

El dominio del idioma inglés y el bajo nivel del mismo en los habitantes de Villahermosa, capital del estado de Tabasco, México, daba muestras de una oportunidad de mercado para la apertura de una escuela de enseñanza. El conocimiento de lengua extranjera era una necesidad básica para los profesionales en aspectos de comunicación con personas de otros países y en los negocios. Ese era el reto que Rosario Cruz Solís, experta profesora en inglés quería afrontar. Era febrero de 2014 y después de concluir sus estudios de Maestría en Administración, revisaba los datos que su Tesis le había arrojado. Se trataba de la base a los datos obtenidos en su investigación de campo, en los que la factibilidad de la apertura de una nueva escuela de inglés era aceptada en población de 26 a 40 años de edad. ¿Qué hacer? se preguntaba.

Evolución histórica de la empresa

En Tabasco, la enseñanza del idioma inglés dirigido a niños era posible únicamente para personas que podían tener acceso a pagar colegiaturas en escuelas privadas y en muchos casos el método utilizado no permitía su aprendizaje.

Por ello en el año de 1995 surgió Communicative English con la finalidad de impartir cursos de inglés a niños y adolescentes de escasos recursos en Villahermosa, Tabasco.

En julio de 1995, después de la realización de varias entrevistas, se inició con un curso de entrenamiento para profesores y se reclutaron alrededor de 20, de los que poseían además de otras actitudes y aptitudes los niveles de inglés más avanzado.

En agosto de ese año, se visitaron las escuelas primarias públicas mejor ubicadas y con mayor población estudiantil y se logró realizar convenios de colaboración entre Communicative English y la Asociación de Padres de familia de todas las escuelas visitadas (que fueron doce). Por la naturaleza del servicio, Communicative English usualmente contribuía con material de papelería; los montos y cantidades eran establecidos con base en el número de niños inscritos a los cursos de inglés. Para animar a los niños a estudiar inglés se entraba aula por aula y los resultados variaban. En una escuela se abrían hasta cinco grupos, en tanto que en otras, sólo uno. En septiembre ya se tenía una población estudiantil de más de 800 niños.

Los padres empezaron pagando \$7.50 a la semana o \$30.00 al mes. Las clases se impartían tres días a la semana de 7:00 a 8:00 y de 13:00 a 14:00 horas, o los sábados de 10:00 a 13:00 horas para no lesionar sus clases habituales. Aunque también se abrían más grupos los días sábados, por lo que para ello se dependía de que hubiera intendentes que abriesen la escuela, quienes en ocasiones por razones personales no llegaban y todos los niños se quedaban sin clases.

Con todos los convenientes e inconvenientes sorteados se sostuvo este proyecto durante más de 10 años, hasta que el idioma inglés fue ofertado gratuitamente en escuelas primarias públicas.

En el año 2006, se logró impartir clases de inglés en las aulas de la DACEA, esto a petición de varios profesores que tenían hijos estudiando en nivel primaria. Iniciamos con dos grupos con un total de 30 alumnos y poco a poco ha sostenido una población de casi 300 alumnos ya que somos una alternativa al CELE y tenemos acceso al uso de dos edificios.

Con la UJAT (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco) se celebró convenio de colaboración constantemente, así como con el SPIUJAT (Sindicato de Profesores Investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco). Estos convenios favorecían a los profesores pues disfrutaban de descuentos, aunque el costo a los cursos siempre había sido muy accesible.

Problema, desafío o situación

Según la ONU, en 2013 se sumó un total de 7,162 millones de habitantes en el mundo (Quo, 2013) y se hablan casi 7,000 lenguas diferentes. El inglés era el tercer idioma más hablado en el mundo, con un total de 335 millones de personas (Lewis, Simons, & Fennig, 2013).

De los 101 países en los que era hablado el idioma inglés, en 52 de ellos era el idioma oficial. Saber inglés abría las puertas a grandes oportunidades, la consultora Transearch, afirmaba que los profesionales que tenían un dominio alto de inglés, percibían sueldos 41% superiores a los que no, y los que tenían un nivel de inglés medio un 24% más.

Dominio de inglés en México y Tabasco

Education First (EF), una compañía reconocida a nivel mundial, declaraba en 2012 que México tenía una competencia general de dominio del inglés bajo, al obtener 48.60

puntos en promedio en una prueba en la que el mayor puntaje fue de 68.91 obtenido por Suecia y el menor de 42.53 por Libia. México se encontraba en el lugar 38 de 54 países que participaron en el estudio en todo el mundo.

Para esta firma los estados integrantes de México eran llamados regiones y analizaron el nivel de inglés de las ciudades más importantes del país. Colima fue el que reportó un mayor nivel de dominio del idioma, al haber obtenido una puntuación de 53.88, superior al promedio registrado en el país. A Colima le seguían Baja California Sur, Baja California, Sinaloa, Nuevo León y Aguascalientes con puntajes de 50.83, 49.81, 49.43, 49.26 y 48.69 respectivamente quienes se ubican con un nivel bajo del idioma. El resto de los estados presentaban niveles muy bajos y se encontraban por debajo de la media nacional.

Tabasco se encontraba en la posición número 10 de 29 estados participantes con un nivel muy bajo del idioma, al haber obtenido 47.86 puntos, mismos que se encontraban por debajo de la media del país.

Descripción del caso

Ante esta oportunidad, Rosario Cruz decidió llevar a cabo una investigación de mercado para determinar la factibilidad de implementar una escuela para la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, misma que fue comprobada con los porcentajes positivos que obtuvieron las preguntas de la encuesta aplicada a la población referente al interés por el estudio del idioma.

Según las encuestas el 100% de la población sabía la importancia que tenía el idioma inglés en ese momento, como herramienta de trabajo, era por ello que el 94% de la población estuvo interesada en estudiarlo y el 97% consideró importante pagar por servicios educativos de este idioma, en especial si esta escuela le asegura al alumno desarrollar todas las habilidades necesarias para comunicarse en este idioma.

Siguiendo los datos que fueron posibles recolectar por medio de las encuestas, se proponen las características básicas que debe cubrir una nueva escuela de enseñanza de inglés para adultos en la ciudad de Villahermosa.

Según la autoevaluación que hicieron los habitantes de Villahermosa sobre su dominio del idioma inglés, en promedio, en una escala de 1 a 5, tenían un dominio del 3.2 lo que los ubica en un nivel intermedio del dominio del mismo, esto se debe a que en su totalidad, los participantes de este estudio debieron haber tomado con anterioridad clases de inglés para poder participar de esta encuesta.

Lo que era más notable, es que en general, la comprensión y expresión oral, eran las que la población tenía menos desarrollada. Es por ello que en la propuesta de inglés, se debía llevar a cabo una metodología de enseñanza que se basara en el impulso de estas habilidades en la que los alumnos desde el primer momento se encontraran inmersos en un ambiente 100% en inglés en el que se acostumbraran a escuchar y hablar en este idioma para después perfeccionar los aspectos gramaticales.

En su mayoría, los encuestados dijeron haber pagado menos de \$1000.00, por concepto de colegiatura, esta variable debe considerarse como en todo negocio a partir de los costos de operación, era por ello que no se podía proponer en este estudio el precio de la colegiatura que tendría una nueva escuela de inglés, ya que para determinarlo era necesario otro estudio en el que se encontrara el punto de equilibrio y determinar las ganancias que deseaban obtenerse a partir de este. En relación con los pagos, la mayor parte de la población prefería realizar los pagos de forma semestral.

Una de las aportaciones más valiosas de este estudio fueron los mapas de posicionamiento (ver figura 1); mismos que permitieron conocer el posicionamiento de cada una de las marcas de escuelas de inglés que en ese momento existían en Villahermosa. Con esta herramienta se podía distinguir quienes serían las escuelas que representaban una competencia mayor para la nueva escuela para la enseñanza del idioma inglés que se deseaba implementar en la ciudad. También se pudo rescatar datos sobre los precios de la oferta que en ese momento existía en Villahermosa, lo que permitiría tomar decisiones para que, con base en los costos, se establecieran precios competentes en el mercado.

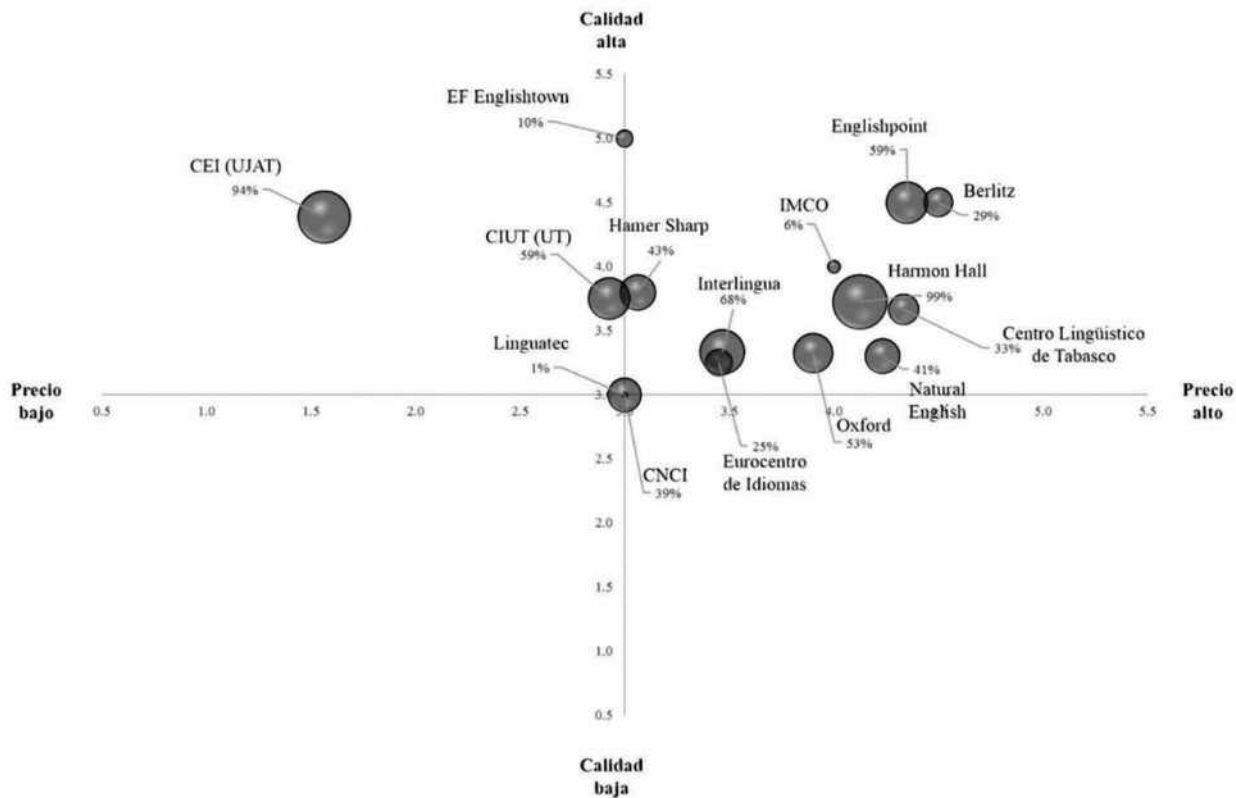


Figura 1. Mapa de posicionamiento de escuelas de inglés en Villahermosa
Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio

El modelo de negocio mostraba que los flujos de venta serían la base de la escuela para poder tener acceso a los recursos necesarios para el funcionamiento de la escuela. Este último

en conjunto con la estructura de costos, permitirán plantear nuestra propuesta de valor que estará formada por las actividades clave que nuestro segmento de mercado requiere. Así pues, la relación con el cliente se encontraba relacionada con los canales ya que en ambos será un trato directo con el cliente. Finalmente mostraba a los socios clave quienes proveerían lo necesario para mantener en funcionamiento a toda la escuela (ver figura 2).

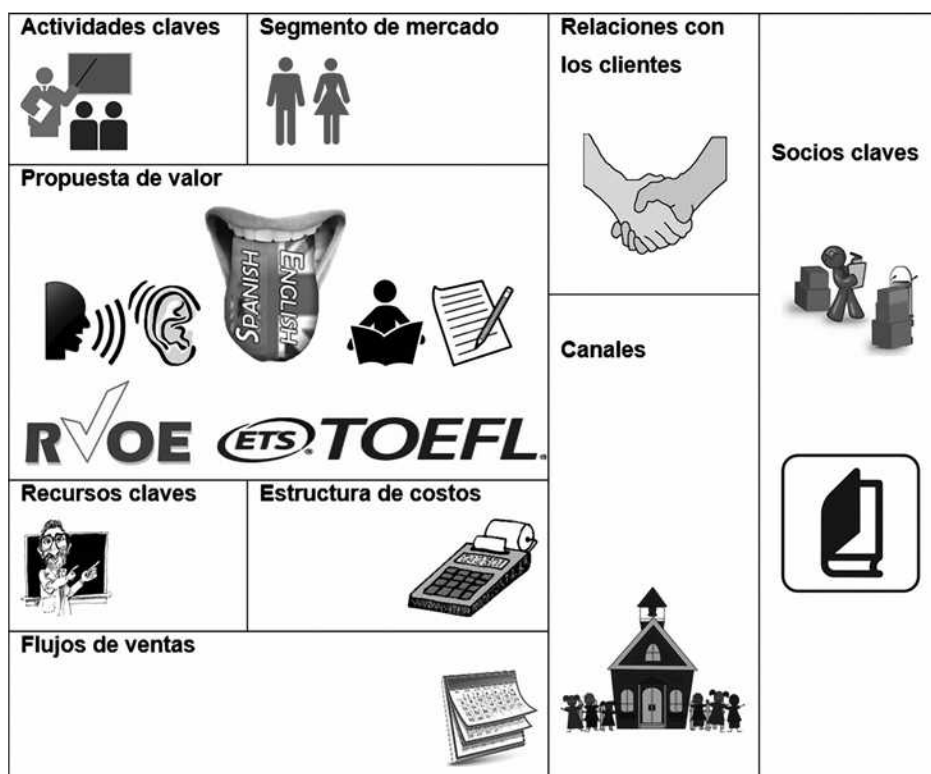


Figura 2. Modelo de negocio para una escuela de enseñanza del idioma inglés.
 Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor se determinó por el hecho de que los participantes de la investigación dijeron estar interesados en pagar los servicios de una escuela de enseñanza del idioma inglés que desarrollara todas las habilidades importantes para la comunicación efectiva en este idioma, y se remarcaba la importancia de tener el Reconocimiento de Validez Oficial por la SEP para tener una ventaja competitiva más sobre las otras escuelas así como gestionar ser un centro autorizado para la aplicación de TOEFL ITP y ser la primera escuela en aplicar el IBT en Tabasco.

Debido a la naturaleza del negocio, el canal a utilizar sería directamente del prestador del servicio al cliente. Del mismo modo se daría la relación con el cliente ya que al no existir intermediarios se eliminan barreras de comunicación que podrían afectar el trato con los clientes y permitiría aumentar la satisfacción del mismo.

El flujo de ventas sería recurrente, ya que, a través de colegiaturas, los ingresos se recibirían de manera continua en el plazo que la escuela estableciera considerando la conveniencia de estas.

La escuela de inglés necesitaría de muchos recursos para mantenerse en marcha. Por ejemplo, un local en el cual establecerse y poder iniciar operaciones. Éste debía ser

adaptado a los requerimientos de la escuela, así como a los que las leyes establecieran. Otro de los principales elementos eran profesores capacitados que se encontraran frente a grupo, este elemento era básico para un buen desarrollo de las actividades que requería el segmento. También se necesitaba material de apoyo, para profesores y alumnos, que incluía audiovisuales.

La actividad principal de la escuela sería ofrecer un curso básico de inglés; sin embargo, se podían agregar otras que surgieran de las necesidades del segmento, ya que algunos tenían conocimiento de este idioma y buscaban perfeccionarlo, mientras que los profesionistas precisaban de cursos especializados en diversas áreas.

Los socios clave que la escuela de inglés debería tener eran librerías que la proveyeran del material necesario para el desarrollo de las actividades claves de la misma. Finalmente, la estructura de costos se basaba en cada uno de los elementos que genere un gasto, que van desde la renta del local, hasta nóminas y otros gastos derivados de la operación de la misma como son electricidad, agua potable y teléfono.

Tabla 1
 Elementos del modelo de negocio

Segmento de mercado	Hombres y mujeres de 26 a 40 años de edad.
Propuesta de valor	Una escuela que asegure desarrollar las habilidades básicas para comunicarse en el idioma inglés, dando especial énfasis en la expresión y comprensión oral. Tener Reconocimiento de Validez Oficial por la SEP para tener ventaja competitiva. Ser centro autorizado para la aplicación de TOEFL ITP e IBT.
Canales	Prestador del servicio – Cliente
Relaciones con los clientes	Directo.
Flujo de ventas	Recurrente. Los pagos serán continuos a través de colegiaturas.
Recursos claves	Profesores capacitados, material de apoyo, instalaciones.
Actividades claves	Curso básico de inglés. Perfeccionamiento del inglés. Cursos de inglés especializados para profesionistas.
Socios claves	Librerías.
Estructura de costos	Renta de local, nómina, gastos fijos, compra de material de apoyo, suministros.

Fuente: Elaboración propia

La investigación de mercados

En la investigación de mercados realizado por Rosario Cruz (Ver Anexo) se identificó que la población de Villahermosa había obtenido de manera general un promedio de 3.2, el cual indicaba que su dominio del inglés estaba en el nivel intermedio según su propia autoevaluación.

Respecto al género, los hombres fueron quienes presentaron una calificación superior según los promedios de las autoevaluaciones de cada una de las habilidades, sin embargo, por grupos de edades, de 23-25 y 35-40 años, las mujeres tuvieron un nivel superior.

En el caso de las mujeres, existía una diferencia en el dominio del idioma que no se relacionaba en su movimiento generacional. Tanto mujeres de 23 a 25 como las de 30 a 35 años tuvieron un nivel con escasa diferencia y las de 26 a 29 años tenían un nivel inferior a las de 36 a 40 años.

De las escuelas mostradas como opción, los encuestados en los diferentes grupos de edades solo seleccionaron seis; donde el Centro de Enseñanza de Idiomas de la UJAT fue la escuela más popular de todas, lo que se observó de manera repetida en todos los grupos de edades, seguida por Harmon Hall.

Posteriormente se preguntó a los encuestados la razón por la que habían elegido dicha escuela, a lo que el grupo de 23-25 respondió en su mayoría que se basaron en lo poco que costaba el curso en primer lugar, y en la ubicación y método de enseñanza como segunda y tercera razón. Una minoría de este grupo de edades, dijo haber elegido los cursos de determinadas escuelas debido a promociones que ofrecieron algunas escuelas y algunos otros por convenios que tenían algunas otras con la institución en la que cursaban el bachillerato u algún otro nivel de estudios.

Para el grupo de 26-29 años, lo más importante para elegir su escuela era el bajo costo del curso, y las demás opciones tuvieron la misma importancia entre sí. En el grupo de 30-35 años, el bajo costo y las instalaciones del lugar tuvieron la misma importancia para tomar la decisión de estudiar ahí. En el caso de este grupo de edades, los hombres fueron quienes manifestaron fijarse más en las instalaciones que lo que las mujeres de este mismo grupo.

Finalmente, se pudo apreciar que el grupo de 36-40 años le daba mayor importancia al método de enseñanza. Era probable que esto se debiera a que a esta edad, las personas tenían mayor poder adquisitivo y se interesaban más por una escuela que les asegurara el aprendizaje antes que el costo que esta misma pueda ofrecer.

Una cantidad notablemente menor había sido la que había estado en dos escuelas, y los que habían estado en tres o más escuelas, solo se presentaron en los grupos de 30-35 años y en una pequeña parte de los del grupo 23-25 años.

Esta información mostró que, en lo general, los cuatro grupos estuvieron interesados en aprender el idioma, y era por ello que no dejaban de intentarlo aunque fuera en escuelas diferentes. También esto daba a notar que en la oferta que había en ese momento, estaba haciendo falta algo que satisficiera completamente las expectativas de los alumnos del idioma, los cuales se encontraban entre los grupos de 23-25 y 30-35 años.

En esta tabla se pudo observar que las tres primeras escuelas, fueron de las más caras y fueron de las que mejor posicionamiento tuvieron en la mente del consumidor en cuanto a calidad. Por lo tanto podemos mostrar que, si no del todo, existió una relación de: "A mayor calidad, mayor precio" en la mente de los consumidores de este servicio, lo que mostró que los habitantes de Villahermosa, de tener las posibilidades, no les importaría pagar cierta cantidad de dinero ya que lo hicieron a conciencia, teniendo la firme idea de que si verían los resultados de aprendizaje prometidos.

De este cuadro también se pudo rescatar la importancia de que los clientes potenciales consideren de buena calidad una escuela, ya que el CNCI es de los que más baja calidad tenía en consideración de los participantes y actualmente ya no ofrece sus cursos de inglés.

Para concluir con las preguntas de la encuesta, se preguntó a los participantes qué tan importante consideraban el dominio del inglés en ese momento. Para esto, de forma similar a la autoevaluación del dominio del mismo, se presentó una tabla con una escala de 1 a 5 en la que debían seleccionar la que más se acercada a su creencia, el 1 significaba nada importante mientras que el 5 era muy importante.

A esta pregunta, el 87.5% del primer grupo (23-25 años) respondió con la escala 5 y el resto 4, por lo tanto en este grupo hubieron quienes lo consideraron importante, pero no trascendental como para marcar una diferencia. Por otra parte, el resto de los grupos de edades, respondió que la importancia del dominio de este idioma fue muy importante y significativo, por lo que 100% de cada uno de los grupos lo calificó en la escala 5.

Esto demostró que casi la totalidad de la población de Villahermosa, estuvieron conscientes de la importancia que tenía dominar el inglés como segunda lengua en la actualidad, ya que dominarlo es una ventaja competitiva y no una opción, principalmente para aquellos que quieren destacar en el ámbito profesional. Esto fue sin duda alguna, favorable para nuestra investigación, al perseguir el objetivo de demostrar la factibilidad de implementar una escuela para la enseñanza del idioma inglés.

Retos actuales

La escuela de inglés necesitará de muchos recursos para mantenerse en marcha. Primero la nueva escuela de inglés necesitaría de un local en cual establecerse y poder iniciar operaciones, este debía ser adaptado a los requerimientos de la escuela, así como a los que las leyes establecieran. Otro de los principales elementos eran profesores capacitados que se encontrarían frente a grupo, este elemento era básico para un buen desarrollo de las actividades que requería el segmento. También se requerirá de material de apoyo, desde material para profesores y alumnos que también incluía material audiovisual.

La actividad principal de la escuela sería ofrecer un curso básico de inglés, sin embargo, se podían agregar otras que surgieran de las necesidades del segmento, ya que algunos ya tenían conocimiento de este idioma y buscaban perfeccionarlo, mientras que los profesionistas buscan cursos especializados en diversas áreas.

Los socios clave que la escuela de inglés debía tener, eran librerías que proveyeran a la escuela del material necesario para el desarrollo de las actividades claves de la misma.

Finalmente, la estructura de costos se basaba en cada uno de los elementos que generara un gasto, que van desde la renta del local, hasta nóminas y otros gastos derivados de la operación de la misma como son electricidad, agua potable, teléfono, etc.

Con todos estos resultados y oportunidades identificadas, Rosario Cruz Solís, se preguntaba si, realmente sería conveniente abrir una nueva Escuela de Inglés.

Preguntas detonantes:

1. ¿Cuál es el nivel de aceptación de las escuelas de inglés en Villahermosa?
2. ¿Cuánto se debería invertir?
3. ¿Qué métodos publicitarios y de promoción se deben utilizar?
4. ¿Cuál es el mercado meta al que debería de dirigirse la escuela de inglés?
5. ¿Cómo debo de configurar mi escuela para diferenciar conforme a la competencia?
6. ¿Debo emprender este proyecto?
7. ¿En cuánto tiempo puedo recuperar mi inversión?
8. ¿Qué lugar utilizare para llevar acabo mi emprendimiento?
9. ¿Por qué emprender en una escuela de inglés?

Referencias bibliográficas

- Education First. (2012). Dominio de inglés en México. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de Índice de nivel de inglés (EF EPI): <http://www.ef.com.mx/epi/downloads/>
- Education First. (2012). The EF EPI 2012. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de Education First: <http://www.ef.com.mx/epi/downloads>
- Education First. (2012). The EF EPI 2012 Report. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de Education First: <http://www.ef.com.mx/epi/downloads/>
- INEGI. (2010). Información por entidad. Recuperado el 17 de Octubre de 2013, de INEGI Cuéntame: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Tab/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=27>
- Lewis, Simons, & Fennig (2013). The world's languages in crisis: A 20-year update. Responses to language endangerment. In honor of Mickey Nooman. Studies in Language Companion Series 142. Amsterdam: John Benjamins. Pp. 3-19
- Quo. (10 de Julio de 2013). Quo. Obtenido de ¿Cuántos somos en el mundo?: <http://quo.mx/2013/07/10/pragmatas/cuantos-somos-en-el-mundo>

Anexo

Resultados de la investigación de mercados.

Tabla 2

Población total de Villahermosa por edad según sexo (23 – 40 años)

Rango de edad	Población total	Sexo	
		Hombres	Mujeres
23-25	35288	16846	18442
26-29	41583	19516	22067
30-35	59943	28130	31813
36-40	47960	22935	25025

Fuente: Elaboración con base en datos del INEGI, 2010

Tabla 3

Autoevaluación de los habitantes de Villahermosa en dominio del inglés

Mujeres						
Edad	Lectura	Escritura	C.O.*	E.O.**	Gramática	Promedio general
23-25	4.3	4	3.7	3.5	3.5	3.8
26-29	2.4	2	3.3	1	1.5	2.04
30-35	3.3	4	3.8	3.7	4	3.76
36-40	3	3	1.2	4	2.3	2.7
Promedio	3.25	3.25	3	3.05	2.83	3.08
Hombres						
Edad	Lectura	Escritura	C.O.	E.O.	Gramática	Promedio general
23-25	3	3	3.2	2.4	2.8	2.88
26-29	4.3	3.8	4	4.2	3.7	4
30-35	3.3	3.7	3.7	3.3	3.7	3.54
36-40	3.3	3.7	1.6	3	2.7	2.86
Promedio	3.48	3.55	3.13	3.23	3.23	3.32
Promedio poblacional	3.36	3.4	3.06	3.14	3.03	3.2

C.O. = Comprensión oral

E.O. = Expresión oral

Fuente: Elaboración propia

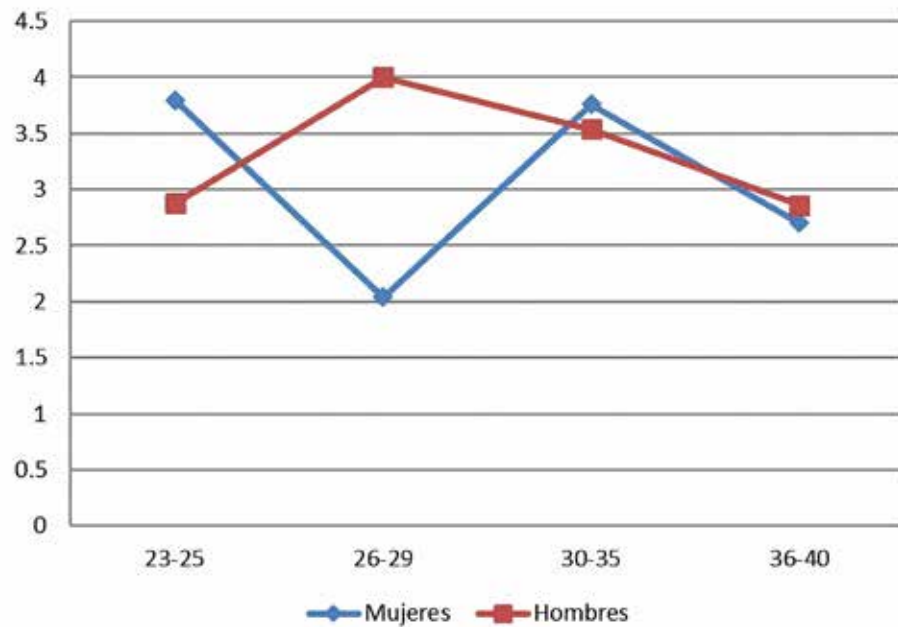


Figura 3. Dominio del inglés por hombres y mujeres según la edad
 Fuente: Elaboración propia

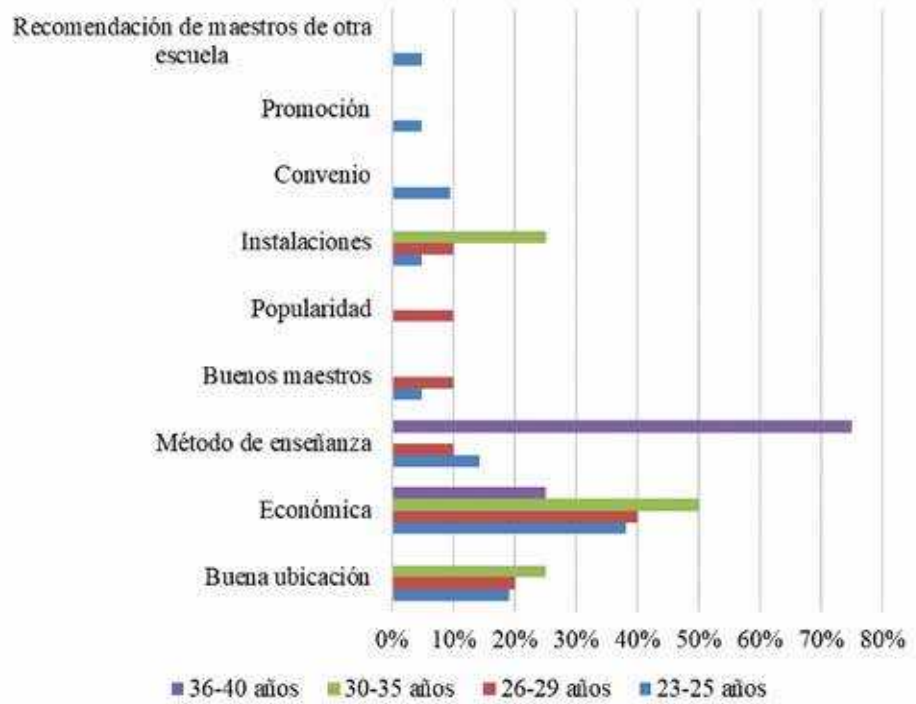


Figura 4. Razón por la que los habitantes de Villahermosa eligieron su última escuela de inglés
 Fuente: Elaboración propia

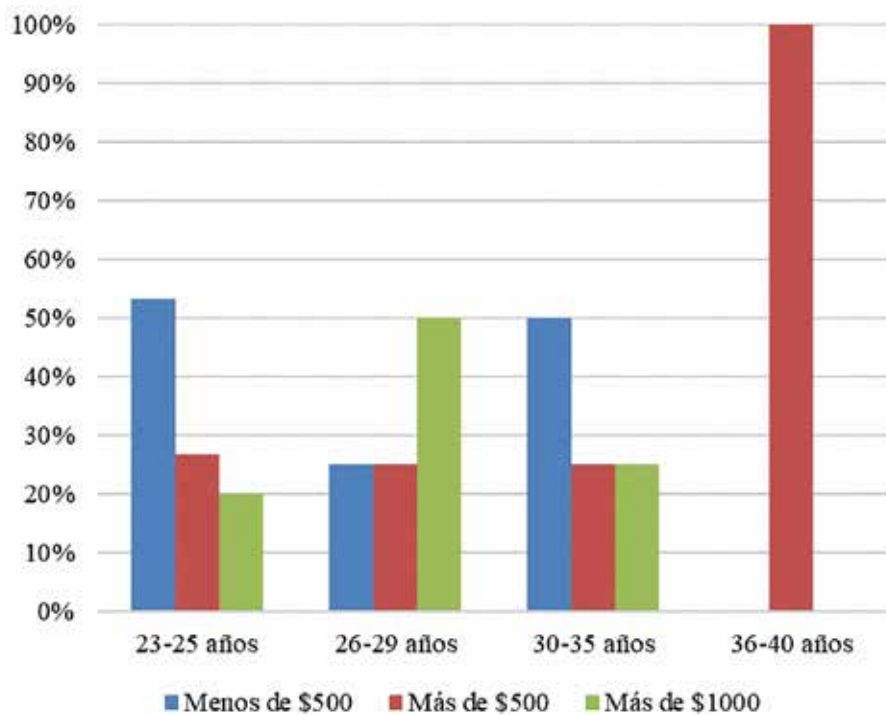


Figura 5. Cantidades que han pagado por concepto de colegiatura
 Fuente: Elaboración propia

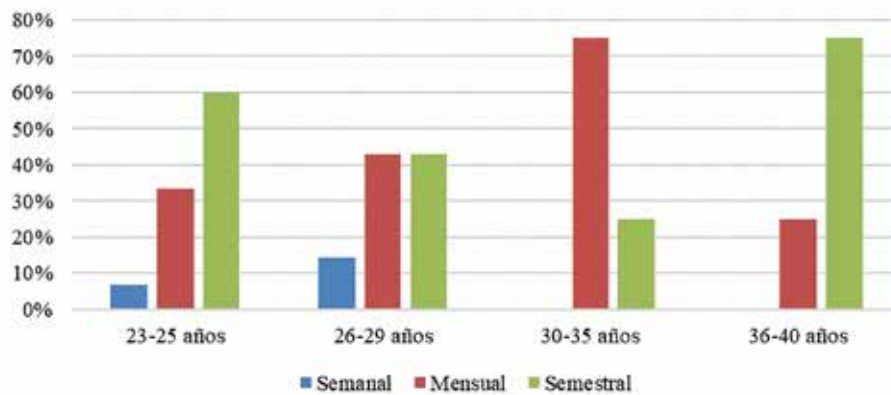


Figura 6. Frecuencia del pago de colegiatura preferida
 Fuente: Elaboración propia

Capítulo 9

Rancho Criadero Los Ciervos: Un negocio naturalmente ecológico

Oscar Ramón Puig Sol

Manuela Camacho Gómez

Tomás Francisco Morales Cárdenas

Localizado en Jalapa, Tabasco, México; el Rancho Criadero Los Ciervos, propiedad del licenciado Oscar Ramón Puig Sol y del médico veterinario Luis Palazuelos Platas, había pasado por periodos de éxito comercial no solo de los venados en pie, sino también los subproductos como la carne, pieles y cornamenta. Como resultado de sus estrategias comerciales, basadas en la participación en ferias y exposición, y a las tácticas implantadas en materia de relaciones públicas de los empresarios, el rancho ya se encontraba exportando a Belice y a San Antonio, Texas, en los Estados Unidos de América. La carne era muy buscada por su calidad, sabor y bajo contenido de grasas, a nivel local, regional y nacional. Después, el Licenciado Puig y el doctor Palazuelos probaron participar en otros mercados; entre éstos se encontraban algunos restaurantes de la localidad y clientes particulares. Era marzo de 2013 y las condiciones del entorno social en Tabasco habían cambiado, los empresarios se preguntaban si valía la pena continuar con el negocio de los venados que les había proporcionado satisfacciones personales y rentabilidad, ¿qué hacer?, se preguntaban.

Los inicios

En noviembre de 1998, el empresario Oscar Puig Sol adquirió un terreno de aproximadamente 7 hectáreas; tras desmontarlo, sembraron nueva pastura (humidícola) y cercaron perimetralmente la propiedad con malla ganadera de 2.5 metros de altura.

Un año después arribaron los primeros 45 venados. Por su belleza, cinco de ellos fueron exhibidos en la Feria Tabasco de 1999, lo que se replicó para el año 2000, pero esta vez con la colocación comercial de 10 animales, al mismo tiempo que se compraron

más ejemplares, lo que permitió conformar un vasto rebaño. Los primeros años el criadero tuvo un crecimiento muy significativo ya que de tener un hato de 50 venados se pasó a 450 debido a la demanda del mercado cinegético de pieles y carne.

A partir de entonces, se lograron vender 250 animales al año, mismos que eran enviados a Tequisquiapan, Guanajuato, Tepoztlán, Vallarta, Chetumal y diversos municipios de Tabasco, para su engorda y sacrificio. Se logró exportar animales en pie a Belice en Centroamérica siendo el único criadero del país en lograrlo.



Figura 1. Venados Gamos, en un remolque ganadero para entrega.
Fuente: Oscar Puig Sol (2016).

El sector de cervicultura

México, junto con Brasil, Colombia e India, ocupaba los primeros lugares a nivel mundial en todas las listas de diversidad biológica elaboradas. México se situaba en el primer lugar en cuanto a especies de reptiles, el segundo en mamíferos, el cuarto en anfibios y el séptimo por el número de aves.

Por otra parte, según los expertos, los principios de la cervicultura eran muy similares a los que se aplicaban en la industria zootécnica (Ver anexo 1, tabla 1).

En este sector también era muy apreciado el uso peletero. La peletería era una de las grandes industrias en México. Para esta actividad se empleaban las pieles de vertebrados terrestres para tapetes de piel, piezas de ornato, colchas o forros y respaldos de asientos entre otros. Además existían otros propósitos comerciales principales, como:

- Talabartería y artesanía.
- Peletería de prendas y accesorios finos.
- Industria del calzado.
- Muebles rústicos.

Tabla 1
Principales especies explotadas con éxito en las granjas

Ciervo rojo (<i>Cervus e/aphus</i>)	Corzo (<i>Capreolus capreolus</i>)	Gamo (dama-dama)
Elk o Wapiti (<i>Cervus e/aphus nelson</i>)	Axis (<i>Axis axis</i>)	
Sika (<i>Cervus nippon</i>)	Cola blanca (<i>OdocoHeus virginianus</i>)	

Fuente: Puig (2013).

El negocio prosperaba

Con el paso del tiempo, el empresario exportó 30 venados a Belice, y negoció la venta de 150 más para el siguiente año. Asimismo emprendió pláticas con algunos ranchos cinegéticos de Texas, para la exportación de animales de cuerno (machos), que eran utilizados como trofeos de cacería.

También criaban venado Axis “con gran éxito —señala el Licenciado Puig—: A la fecha, contamos con 50 ejemplares de esta raza, algunos de ellos nacidos en nuestras instalaciones. Esta raza es muy solicitada por los Ranchos Cinegéticos (para cacería) por lo vistoso y atractivo del animal”.

Otros subproductos con los que participaban en el mercado era la producción de carne, pieles y cornamenta. Ésta última la mudaban anualmente, o bien, eran cortadas en época de apareamiento para evitar accidentes, y con ellas se elaboraban esculturas en miniatura, que se vendían en la ciudad de México y San Antonio, Texas, EUA. Como se ha comentado, la carne era muy buscada por su calidad, sabor y bajo contenido de grasas, a nivel local, regional y nacional. Después el empresario probó con otros mercados, entre los que se encontraban algunos restaurantes de la localidad y clientes particulares.

Administración del negocio

Se trataba de una Unidad de Manejo Ambiental (UMA), los socios mantenían una relación de confianza: “nunca escribimos nada, era: yo vendo un venado, la mitad es tuya y la mitad es mía. Cuando Palazuelos se fue era: yo vendo un venado, 75% es de Oscar y 25% es de Luis, porque obviamente a mí me toca la mayor parte del trabajo, pero siempre fue basado en confianza, nunca escribimos: ‘yo te mande 50 venados, me debes tanto’, ‘yo te vendí tanto, tú me debes tanto’; nunca, fue basado en la confianza, y hasta la fecha la amistad perdura; seguimos haciendo negocios; ahora me acaban de hablar de Cuernavaca, que quieren unas llamas, unas jirafas, y entonces en eso estamos; tratábamos de venderles a Cuernavaca, a un rico del estado, no quiero pensar mal pero... (risas). Son gustos muy exóticos para gente que tenía mucho dinero”.

La administración y cumplimiento legal de la empresa se manifestaba al no poder vender ningún venado si no se contaba con la autorización de las autoridades; de lo contrario, los empresarios caerían en el tráfico de especies exóticas y el riesgo de ir a la cárcel. En cambio, explicaba Oscar: “ya con el permiso me amparaba en la comercialización, la cual estaba muy vigilada; me decían: ‘tus excedentes para este año son tantos, eso es lo que puede vender, si tú quieres vender más tienes que ponerlo’, si, por ejemplo,

mi excedente eran 10 animales en un año, yo tenía que reponer los 10 más otros 10; duplicar la cantidad, con el fin de que yo siempre mantuviera el mismo número de animales como mínimo con los que inicié”. Para cumplir con los compromisos fiscales, la empresa había contratado a un contador externo que les apoyaba con la contabilidad y el despacho del doctor Palazuelos en México, que hacía los trámites ante la SEMARNAT.

Marco legal

En este tipo de negocios, el trabajo de todos los productores de especies exóticas o en peligro de desaparición estaba normado por la Ley emanada de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Esta legislación permitía tanto al productor como al estado mismo, garantizar la actividad dentro de un marco legal, dando cumplimiento a la Ley General de Vida Silvestre, publicada por el Diario Oficial de la Federación el 3 de julio de 2000, y con una última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de junio de 2006.

El marketing

La manera en que se dieron a conocer con sus clientes potenciales fue originalmente a través del doctor Palazuelos, socio de Oscar Puig, una persona con mucho prestigio y peso en el mercado de animales exóticos; él tenía una empresa en México que se llamaba Exóticos y Salvajes, donde vendía cualquier animal exótico del mundo; ése era su fuerte. Él dio un empujón muy importante al negocio; desgraciadamente, cuando se fue a Cuernavaca fue víctima de extorsionadores, y al verse junto con su familia en peligro, decidió irse a vivir a Estados Unidos; “entonces —cuenta el licenciado Puig— de la noche a la mañana yo ya era el que tenía que hacer ventas, producción, todo, pero no tuve ninguna objeción de aceptar el nuevo reto”.

La marca

Cuando aún los socios estaban juntos definieron el nombre de su negocio, al que llamaron Rancho Criadero Los Ciervos; su logotipo eran algunos trazos que recordaban la efigie de un venado y era muy atractivo, nada complicado; un logo sencillo y fácil de recordar. El nombre también era fácil de recordar.

Aunque no se contaba con una marca comercial, sí contaban con un registro ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Ahí se registró el nombre comercial y se tramitó el permiso para operar una Unidad de Manejo para la

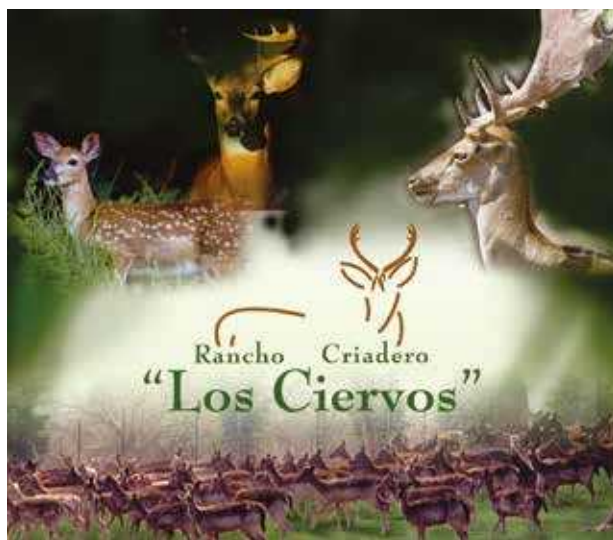


Figura 2. Portada de folleto.
Fuente: Oscar Puig Sol (2016).

Conservación de la Vida Silvestre (UMA) con lo que obtuvieron autorización para criar y reproducir especies exóticas. Sean vegetales, animales o cualquier especie, SEMARNAT controla y vigila. Los de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) eran los encargados de visitar a los ranchos cinegéticos y a las UMAs, y confirmar si los empresarios realmente se dedicaban a la cría de venado. Comenta Oscar Puig: “Nos revisaban todo: ‘dime cuántos venados nacieron, cuántos se murieron, cuántos vendiste’... Entonces había que llevar un libro completo de registros para demostrarle a ellos” (Ver anexo 1).

Campaña publicitaria

Comenta Oscar Puig: “Hicimos una página en internet; ahí subíamos mucha información, nos buscaban algunos clientes y finalmente era mucho de boca en boca”. Asistieron a dos ferias estatales y luego fueron a una municipal en Reforma, Chiapas, y otra en Palenque, Chiapas, considerando que eran puntos ganaderos muy fuertes en la región. “Posteriormente —cuenta el licenciado— ya íbamos solamente con fotografías, pieles y productos del venado, productos y sub-productos del venado a las ferias; nos instalábamos en algún stand, sobre todo en las ferias agropecuarias... SAGARPA nos siguió apoyando; íbamos a la feria y ya no llevábamos los animales, llevábamos videos, fotografías, folletería...”.



Figura 3 Participación
en la Feria Estatal
Tabasco 2005.
Fuente: Oscar Puig Sol
(2016)

Los empresarios también llevaron a cabo una campaña que decía “El futuro está en tus Gamos”, haciendo referencia a la especie de los venados, lo que les ayudó mucho en la imagen de la empresa. Esta campaña era a través del internet y presentaciones en ferias y exposiciones, además de las visitas a algunos ranchos. Nos cuenta el empresario: “La gente también nos comenzó a buscar, por ejemplo, las visitas de los alumnos de diferentes escuelas nos dio otra imagen, generó otro segmento. Los padres de la mayoría de los niños eran de recursos bastantes amplios y comenzaron a oír que teníamos un criadero de venados y varios de ellos eran ya ganaderos; se les invitaba para que conocieran lo que sus hijos habían visto y ahí los enganchábamos con la idea de que diversificaran

su hato ganadero y no solamente manejaran los tipos de ganado más común, sino que pudieran manejar venado y eso fue también muy bueno”.

Los productos

Además de los animales en pie, la empresa también comercializaba la carne de venado en canal o por kilo y también la piel, que era muy fina, se trataba de un producto muy buscado. Otro bien apreciado eran las cabezas del venado, que eran disecadas, se limpiaban y las vendían en ocasiones con todo y piel, como si estuviera vivo, o bien, solamente el cráneo con los cuernos. “Y esto lo hacía más atractivo porque aprovechamos absolutamente todo, la cola del venado mucha gente la compra porque dice que igual a la del conejo es de suerte, la sangre era apreciada para fines esotéricos \$300.00 pesos el litro, la piel, las patas, los cascos también para llaveros y eso hizo otro nuevo mercado.



Figuras 4 y 5. Venados Gamos europeos (Dama-Dama)
Fuente: Oscar Puig Sol (2016)

Subproductos

Se realizaron pruebas y se logró elaborar longaniza de venado, a decir de Oscar Puig: “muy sabrosa, por cierto, porque no era grasosa; incluso le teníamos que poner grasa de cerdo para que no fuera tan reseca, y conseguí a un chef que me hizo varias recetas; ya teníamos un recetario, entonces la gente que me compraba carne de venado yo le obsequiaba una receta; luego los restaurantes, como les decía, me comenzaron a comprar carne ya en canal con el fin de surtir a sus clientes, ahí yo también les obsequiaba un recetario”.

También comenzaron a vender tamales de venado. Continúa Oscar Puig: “incluso había un guiso muy tabasqueño que se llama la *chanfaña*: en el estómago de la res o el venado se echan todas las vísceras y se hace horneado riquísimo para los que les gustan las vísceras; muy interesante el mercado de la carne”. La empresa contaba con los servicios de un chef, quien les elaboró una receta para hamburguesas con carne de venado, la cual tenía una consistencia y sabor distinto: “yo creo —nos dice el licenciado Puig— que había muchas posibilidades de poner un restaurante de carnes exóticas; sería un restaurante caro porque no todo mundo tenía acceso a eso, las carnes son difíciles de conseguir, había que conseguirla de un criadero con permiso porque no puede uno vender carnes de animales silvestres porque corre el riesgo de ir a la cárcel, y ahora es delito contrabandear con animales exóticos”.



Figura 7. Servidores para ensalada laborados con cornamenta
Fuente: Oscar Puig Sol (2016)



Figura 8. Portada de la plataforma de la empresa
Fuente: Oscar Puig Sol (2016)

Competencia

En Tabasco poco a poco se fueron dando otros criaderos de venado; el propio Rancho Criadero Los Ciervos había sido su proveedor inicial, pero eran criaderos muy pequeños que no representaban competencia real; lo fuerte en un momento dado fueron los criaderos de Yucatán, porque ellos además de criar ganado, trabajaban el ciervo rojo y el venado cola blanca, pero el huracán Gilberto les afectó fuertemente y diezmó la población de sus animales. Entonces Los Ciervos tuvo un área de oportunidad y comenzaron a comercializar con empresarios yucatecos. Esto no duró mucho porque a decir de Oscar Puig los empresarios eran “muy difíciles, muy quisquillosos, muy ventajosos, a veces muy aprovechados”.

Decidieron entonces ir a Campeche a vender los venados. En Ciudad del Carmen había un criadero grande que se dedicaba a la crianza de la raza axis utilizado para cacería. Estos empresarios se quejaban mucho porque algunas personas se introducían a su rancho, mataban a los venados y se los llevaban. La competencia a decir de Oscar no era tanta; en el país se importaban aproximadamente entre 500 y 1000 toneladas de venado anualmente, casi todo venía de Nueva Zelandia; el venado tenía 10 o 15 años de refrigeración porque este país era el mayor productor de ganado de todo el mundo y abastecía a practicante a todos; el precio era de \$500.00 pesos el kilo, mientras que el Rancho Criadero Los Ciervos lo colocaba entre \$350.00 y \$450.00 el kilo, y la principal diferencia era que se trataba de carne fresca.

Analizando el porvenir

El negocio seguía creciendo y se deseaba trazar estrategias que permitieran consolidarse tanto en mercados locales como nacionales e internacionales. Para ello se decidió que primero realizaría un análisis y se optó por construir un FODA, a partir del cual pudiera guiarse.

Tabla 2
 Análisis FODA del Rancho Criadero Los Ciervos

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ser un proyecto innovador, con poca o nula competencia en el estado. • La carne del venado es de gran calidad, totalmente magra y quienes conocían sus beneficios, con gusto la adquirirían. • La producción era suficiente para satisfacer la demanda local. • Los subproductos que se producían eran de gran calidad y tenían una demanda aceptable entre las personas que conocían de ellos, no importándoles el precio que debían pagar por los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser un proyecto único, se debía ampliar el mercado en cuanto al pie de cría, como productor de carne de alta calidad y como proveedor de animales para los ranchos cinegéticos. • Aprovechar un mercado casi virgen, que le permitía desarrollarse de manera segura, pero sin descuidar la calidad en la producción de la especie
Debilidades	Amenazas
<p>Por estar enclavado en una extensión relativamente pequeña, el crecimiento real era imitado por el número de cabezas de venado que podían confinarse con él.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No todas las personas conocían el proyecto. • El costo de la carne era alto y no todo el público tenía acceso por ello. • Poco o nulo apoyo por parte de los programas productivos a nivel federal, estatal y municipal. 	<p>El precio de los animales era relativamente alto; así como, la carne y demás productos derivados del animal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La venta clandestina de carne de venado, producto de la caza furtiva. • La poca probabilidad de que la legislación pudiera cambiar el aprovechamiento del animal. • Las condiciones económicas y sociales ponían en riesgo el proyecto de comercialización, en virtud de la escasez de circulante y la caída del poder adquisitivo.

Fuente: Puig (2013)

Consolidarse, cerrar o emigrar

Con las condiciones económicas en México, Oscar Puig asumía que el principal desafío era la cuestión financiera, pues según él era “muy difícil pensar en una inversión fuerte porque no todo el mundo está en condiciones de comprar un producto caro; se contrajo mucho ese mercado”. Los principales clientes eran trabajadores o directivos de Pemex, quienes podían pagar fácilmente un precio alto, pero con los despidos que se habían anunciado, las expectativas no eran buenas. Quizá sería deseable buscar nuevos segmentos o bien abaratar costos, pero el empresario consideraba que no podrían bajar significativamente el precio de la carne; la otra alternativa era pensar en el mercado de las pieles y de la carne a nivel nacional siempre y cuando pudieran tener un rancho, un terreno grande, incrementar el número de empleados, la infraestructura, el equipamiento, los vehículos para traer y llevar ganado, remolques... no era una inversión fácil de realizar, además, a decir de Oscar Puig: “En este momento también la seguridad en Tabasco es una condición muy, muy grave ¿no? Con secuestros, con extorsión, con robos, yo creo que esas son las principales amenazas”.



Figuras 9 y 10. Aspectos del trabajo diario.
Fuente: Oscar Puig Sol (2016).

Cerrar el negocio se había convertido en una posibilidad real para el empresario, pues al parecer las condiciones del entorno social y económico no eran alentadoras. Él consideraba que era como renunciar a un sueño. A su decir: “había que sopesar bien todas las cuestiones, por ejemplo, quitarnos de aquí e irnos a otro estado; había la posibilidad de irnos a Nuevo León, a una población que se llama Grutas de García, allá mi socio tenía una granja ecológica; por allá tenía camellos, jirafas, un rinoceronte, como parte de un proyecto educativo, y tenía un área de reserva ecológica ahí; tenía muchas visitas de Monterrey, una ciudad muy grande, y aunque queda a 40km de Monterrey, esa zona específica es muy atractiva porque había grutas, entonces va la gente con mucha frecuencia, han logrado que vayan estudiantes de muchas escuelas, en diciembre tuvieron más de 10,000 visitantes... A lo mejor sí cerramos aquí; vendemos las instalaciones y el terreno y nos ponemos allá, una ventaja de Monterrey es el mercado americano, aunque específicamente Texas se ha vuelto un estado que reproduce muchas especies exóticas, uno quiere encontrar el animal más exótico del mundo, ahí se lo venden, reproducido en cautiverio”.

Las tres alternativas que tenía Oscar Puig, entonces, eran: crecer con el rancho, cerrar el negocio o emigrar.

Los desafíos

Tomando en cuenta que la carne de venado está dirigida a un mercado exclusivo, para que el Rancho Criadero Los Ciervos se consolidara y entrara de lleno a nivel nacional tendrían que contar con un hato de 1000 hembras y aproximadamente 50 sementales para poder ser competitivos tanto en pieles como en carne, para lo que necesitarían aproximadamente 100 hectáreas. A decir del licenciado Puig, “Esos son los planes ¿Cuándo lo vamos hacer? No lo sé, pero está en los planes porque ya lo comprobamos y es un mercado muy noble, difícil porque bueno había que trabajar y trabajar mucho, a mí me apasiona mucho y yo creo que es una de las cosas que más he disfrutado porque lo vi crecer, porque ha sido para mí una actividad muy importante”.


Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son las mejores estrategias que los socios de Rancho Criadero Los Ciervos han implantado?
2. ¿Qué opinión le merece la diversificación de sus productos y la búsqueda de nuevos segmentos?
3. Ante los cambios del entorno, especialmente los sociales donde prevalece la inseguridad para empresarios ¿qué debería hacer Oscar Puig con su negocio?
4. Considerando las áreas de oportunidad que la empresa tenía, si los propietarios deciden consolidarse, ¿qué estrategias administrativas, financieras y de marketing deben desarrollar?
5. En términos de marketing ¿qué cambios deben hacerse, en el escenario de que la empresa decida expandirse a mercados internacionales?
6. Con los datos del caso elabore una nueva matriz FODA e identifique las principales oportunidades del Rancho Criadero Los Ciervos
7. ¿Qué opinión le merece la posibilidad de que el negocio se cierre?

Referencias

Morales Cárdenas, T. (2016). Entrevista a Oscar Ramón Puig Sol, socio del Criadero Los Ciervos.

Anexo



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE
RECURSOS NATURALES Y PESCA

INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGIA
DIRECCION GENERAL DE VIDA SILVESTRE
AV. REVOLUCION 1425, NIVEL 20
COL. TLACOPAC, DELEG. ALVARO OBREGON
C.P. 01040 MEXICO, D.F.

OFICIO No. DOO.02-1332

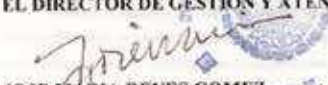
México, D.F., a 10 MAR. 2000

C. OSCAR RAMON PUIG SOL
PROPIETARIO DE LA UMA
"RANCHO LOS CIERVOS"
CALLE VENUS No. 107,
FRACC. LAS GALAXIAS TABASCO 2000,
VILLAHERMOSA, TABASCO.

Con fundamento a lo dispuesto en los Artículos 32-Bis fracciones I, III, XXXIX de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 57 del Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; 79 al 87 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente; 4 de la Ley Federal de Caza; 194-F-1, Fracción I b) de la Ley Federal de Derechos; 2o. fracciones I, II, IV, 4o., 5o., 8o., 11, 81, 82, 83, 84 y 85 del Acuerdo por el que se establece el Calendario de Aprovechamiento Cinegético y de Aves Canoras y de Ornato para la temporada 1999-2000, publicado el 26 de julio de 1999; NOM 059; Numerales III, párrafo Tercero y Cuarto, IV, V y XX del Manual de Procedimientos para Autorizaciones, Permisos, Registros, Informes y Avisos Relacionados con la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de Flora y Fauna Silvestre y Otros Recursos Biológicos y en virtud de haber cumplido con los ordenamientos vigentes en la materia, esta Dirección General otorga el presente **REGISTRO** a la Unidad para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre (UMA) denominada "RANCHO LOS CIERVOS" registrada con la clave **INE/CITES/DGVS-CR-IN-0643-TAB/00**, propiedad del **C. OSCAR RAMON PUIG SOL** que en lo sucesivo se denominará **El Beneficiario**.

Este registro permite el manejo de ejemplares de Avestruz (*Struthio camelus*), Gamo (*Dama dama*), Llama (*Lama glama*), Guanaco (*Lama guanacoe*), Cebra (*Equus burchelli*), Dromedario (*Camelus dromedarius*), Camello (*Camelus bactrianus*), Jirafa (*Giraffa camelopardalis*), Antilope urix (*Orix sp.*), Antilope nilgo (*Boselaphus tragocamelus*), Antilope sable (*Hippotragus niger*), Antilope cuello negro (*Antilope cervicapra*), Antilope claud (*Taurotragus oryx*), Antilope acuático (*Kobus defassa*) y Wallaby de Bennet (*Protemnodon sp*) con fines de manejo y reproducción dentro de las instalaciones ubicadas en **Ranchería Aquiles Serdán, Municipio de Jalapa, Tabasco**. La validez del presente registro tiene una vigencia "DEFINITIVA" estando **El Beneficiario** obligado a dar estricto cumplimiento al clausulado indicado al reverso, así mismo, deberá informar a esta Dirección una vez que cuente con los ejemplares de las especies registradas y el aprovechamiento de la UMA, estará sujeto a la presentación y evaluación del plan de manejo, el cual deberá estar apegado a los términos de referencia emitidos por esta Dirección General, al igual que el inventario de las especies registradas remitiendo la documentación que acredite la legal procedencia de los mismos. El incumplimiento de las cláusulas y condicionantes establecidas, dará origen a la instauración de un procedimiento administrativo ante la autoridad competente, para proceder a la cancelación del registro y a la aplicación de la legislación correspondiente según sea el caso.

ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EN AUSENCIA DEL C. DIRECTOR GENERAL
CONFORME AL ARTICULO 87 DEL REGLAMENTO
INTERIOR DE LA SEMARNAP. FIRMA EL PRESENTE
EL DIRECTOR DE GESTION Y ATENCION A USUARIOS.


JOSE MARIA REYES GOMEZ, R. P.

SEMARNAP

c.c.p.

- C. Lic. Enrique Provencio.- Presidente del Instituto Nacional de Ecología.- Edificio.
- C. MVZ. Felipe Ramírez Ruiz de Velasco.- Director General de Vida Silvestre.- Edificio.
- C. MVZ. Benjamin Gonzalez Brizuela.- Coordinador General de Inspección y Vigilancia de Flora y Fauna Silvestres de la PROFEPA.- Periférico Sur No. 5000-3er. Piso, Col. Insurgentes Cuauhtémoc, C.P. 04530, México, D.F.
- C. Lic. Sergio Ramón Chávez Solano.- Delegado Federal de la SEMARNAP en el Estado de Tabasco.- Av. Paseo de la Sierra No. 613 Colonia Reforma, C.P. 86080, Villahermosa, Tabasco.- Presente.
- C. Biol. Pedro Esteban Díaz Díaz.- Subdirector de Servicios al Usuario.- Edificio.
- C. Ing. Florentino Chillopa Morales.- Encargado del Despacho del Departamento de Permisos y Autorizaciones en Territorio Nacional.- Edificio.

Mipaginario
Archivo (2487/00)
PEDD/TCM/aww 6.0/losciervos.doc/ TMS

Figura 11. Carta de Registro UMA Rancho Criadero Los Ciervos.
Fuente: Información proporcionada por el propietario de la empresa.

Capítulo 10

Restaurant El Chivero: Origen de una tradición

*Tomás Francisco Morales Cárdenas
Mariela Adriana Rodríguez Ocaña
Ana María Pérez Oliva*

Resumen

Restaurant de Mariscos El Chivero es una empresa familiar ubicada en el municipio de Paraíso, del estado de Tabasco. Los propietarios habían manejado su negocio de forma muy sencilla en sus inicios. Sin embargo, a la concepción de la idea de crecimiento paulatino, la empresa había logrado alcanzar un nivel satisfactorio de reconocimiento de sus servicios. Asimismo, habían enfatizado una proyección de imagen e implementado estrategias mercadológicas. Sin embargo, la economía no había marchado de forma alentadora a nivel general, por lo que habían comenzado a la búsqueda de oportunidades de inversión, y una de las alternativas era la integración de franquicias, cuestionándose si pudiese ser una manera de buscar mayor impacto en el mercado y la búsqueda de ampliar su participación.

Evolución histórica de la empresa

Restaurant de mariscos El Chivero era un negocio familiar fundado hacía 48 años por los tíos del ingeniero Rodolfo Córdova, propietario del negocio. En algún tiempo pasó a manos de otras personas y posteriormente fue rescatado para que siguiera perteneciendo a la familia. En 2015, era un restaurante conocido a nivel estatal y en buena parte del sureste, y estaba a cargo de otra generación. Se ubicaba sobre la carretera vecinal a Nicolás Bravo, kilómetro 2, Ranchería Libertad Primera Sección, en Paraíso, Tabasco, también conocido como “entronque El Chivero”. Esa había sido su ubicación desde que inició, siendo un pequeño negocio, pero con bastante espacio, lo que después le permitió contar con un estacionamiento para aproximadamente 80 vehículos.

El origen del nombre del restaurante no tenía relación alguna con los mariscos, esto obedecía a que se comentaba que en la zona había muchos chivos y ese fue el origen del nombre de la comunidad y se adoptó ese nombre para el restaurante, fue prácticamente el fundador de la zona. Por lo anterior en el año 2013, le mereció ser reconocido por el gobierno estatal por 42 años de servicio.

Problema, situación o desafío

Para el restaurantero Rodulfo Córdova, la proyección y crecimiento de la participación dentro del mercado del Restaurant El Chivero, era lo que habían considerado como un reto, pero debido a que los factores económicos no se presentaban favorables en esos tiempos, hacía que se frenara este crecimiento. Por lo que fortalecerse con nuevas inversiones a través de “socios” era una opción que se iba madurando para su consideración.

Sin embargo, al evaluar las opciones, era necesario validar las oportunidades de mercado para impulsar el negocio mediante el desarrollo de franquicias, sobre todo, considerando que para ellos el manejar la delimitación de los derechos y obligaciones sobre la actividad comercial era una forma de dar pauta a la consolidación empresarial, que se había buscado a lo largo de muchos años, y esto permitiría dar opciones a nuevos inversionistas.



Figura 1. Anuncio impreso del restaurante.
Fuente: Morales (2016)

Desarrollo del caso

La empresa

EL giro del restaurante era la venta de pescados y mariscos; el platillo tradicional eran los ostiones ahumados, que el ingeniero Córdova considera fueron los primeros, al igual que otros platillos que luego a su parecer copiaron sus competidores directos: negocios del mismo tipo que en la zona llegaron a sumar aproximadamente 10 restaurantes.



Figura 2 Instalaciones
internas del
restaurante
Fuente: Morales (2016).

En 2015, contaban con aproximadamente 50 mesas, incluyendo las palapas individuales y dos salones para los comensales. Era una empresa familiar pero con una envidiable organización interna. Tenían 36 empleos directos permanentes y sólo 6 no eran de la familia; los otros 30 tenían alguna relación de parentesco: eran primos o sobrinos del ingeniero.

Los fines de semana eran los días de mayor afluencia por lo que emplean temporalmente a estudiantes de las universidades cercanas como apoyo, para servicio al cliente, para que tengan un ingreso adicional.

El Ingeniero Córdova consideraba que dentro de las habilidades necesarias para el manejo del restaurant están: la atención permanente, no sólo al cliente sino a los insumos; contar con producto, que fuera de una gran variedad especialmente de mariscos, que era la razón principal, y el control de esas actividades lo realizaba personalmente para garantizar que los productos que se usaran fueran de buena calidad.

En los últimos cuatro años habían efectuado encuestas sobre atención al cliente; esto había servido porque el restaurante estaba incluido como parte del recorrido gastronómico de las rutas turísticas, específicamente en el corredor El Chivero siendo el punto de referencia que atraía clientes, lo cual representaba una ventaja competitiva.

Sin embargo, la visión de crecimiento siempre había sido una parte fundamental para los dueños del restaurante ya que fortalecería la proyección y posición del negocio. No obstante, se pretendió en algún momento dar la transición de empresa familiar a un negocio con figura jurídica; sin embargo, las diferencias hacia adentro de la empresa no permitieron que se concretara.



Figura 3. Estacionamiento del restaurante
Fuente: Morales (2016).



Figura 4. Fachada del restaurante.
Fuente: Morales (2016)

Mercadotecnia

En años anteriores se invirtió en publicidad, después se manejaba por temporada, principalmente en la prensa escrita, en la radio y también mediante perifoneo; el porcentaje de las ventas diaria para este fin era aproximadamente entre 8 y 10 %.

Se realizaban registros de control de ventas diarias y con base en ello se tenía la certeza de las tendencias de estabilidad o crecimiento en las ventas. También se tenían identificadas las situaciones que impactaban las ventas como eran la temporada de muchas lluvias, algunas enfermedades que producía el marisco, pues los reportes noticiosos alarmaban mucho a la clientela y bajaban las ventas, como era el caso de la marea roja, los brotes de cólera y otros similares.

Entre los fenómenos que en ese momento iban a impactar negativamente en las ventas destacaba la incertidumbre en la estabilidad de los empleos de muchos trabajadores del sector petrolero de las empresas asentadas en las cercanías, que eran los clientes más asiduos al restaurante. Lo anterior se reflejaba en la facturación diaria a compañías de Villahermosa, Cárdenas y Comalcalco.

Aun cuando no se contaba con registros de visitantes de otros estados o países, se observaba clientes de otros estados, y sabían que llegaban coreanos y japoneses en temporadas de vacaciones principalmente. Para el manejo contable se utilizaban servicios externos, sólo se manejaba directamente el control de facturación.

Por parte del ayuntamiento El Chivero había recibido apoyo de cursos para el personal de cocina, cursos para atención a clientes, y cursos para propietarios. En cuanto al insumo principal que era el marisco se surtían del estado vecino de Veracruz y de Frontera, que era la fuente principal, y los otros ingredientes se conseguían en la región.

Imagen

El empresario sabía que la imagen de una empresa era la que comunicaba lo que se ofertaría a los clientes, y para el Restaurante El Chivero, consistía en mostrar lo que eran y lo que

querían ser como empresa (Ver anexo 1). Asimismo, la imagen se había tornado un elemento forma crucial para el negocio, ya que para ellos era fundamental comunicar lo que eran de forma concreta. Era por ello que contaban con logotipo y marca debidamente registrados, debido a la necesidad, porque la competencia, aparte de querer apropiarse los platillos, también empezaron a hacer uso del nombre del negocio, confundiendo a la clientela. Y fueron algunos clientes quienes pusieron a los dueños sobre aviso. Al investigar ellos se encontraron con que existía otro restaurante anunciándose como Restaurant El Chivero. En aquel momento no tuvieron que iniciar ningún proceso legal debido a que demostraron que ya era una marca registrada y optaron por retirar el nombre en ese restaurante.

Buscando ofrecer “un plus” para la atención al cliente, habían considerado que el restaurante contara con juegos infantiles, cancha de futbol y un estacionamiento amplio; cabe señalar que es el único restaurante en la zona que cuenta con ese tipo de instalaciones y eso, a decir de sus dueños, marca una diferencia. Las instalaciones, señala el ingeniero Córdova, “han servido como escenografía para tomarse fotos para los quince años, y muchos comensales se toman fotos en los árboles”.

Por ello las instalaciones representaban una de las ventajas competitivas del restaurant, además de lo más importante que es la preparación de los ostiones ahumados, que son lo característico del restaurante.

Alianzas Mercadológicas

Para el Restaurante El Chivero, siempre había sido un factor clave el vincular los servicios con las diversas oportunidades que a la empresa se le pudieran presentar con el tiempo, considerando que entre sus objetivos siempre se destacó la búsqueda del mejoramiento en la utilización de los recursos, el alcanzar una economía de escala, la mejora en cuanto al desplazamiento de mercado, entre otros.

Era por ello, que en ocasiones habían manejado alianzas con instituciones educativas para que estudiantes del área de Gastronomía realizaran su servicio social o prácticas profesionales. Por otra parte, establecieron convenios de colaboración con empresas cerveceras, lo que dio pauta a la integración de promociones y vinculación de proyección de los servicios e imagen de la empresa. Éstos vínculos habían durado poco, pero marcaron una diferencia significativa.

Publicidad

Para el Restaurante El Chivero, la implementación de estrategias publicitarias había sido una alternativa para poder afianzar su proyección y prospección de mercado. Sin embargo, no fueron tan reveladoras como lo que se esperaba.



Figura 5. Atención personalizada a los clientes del Chivero
Fuente: Morales (2016)

Algunas de las estrategias publicitarias utilizadas fueron los mencionados folletos, perifoneo y el uso de medios masivos como la televisión; en especial, un reportaje de la elaboración de los alimentos que se realizó en el restaurante.

Productos

La diversificación de los productos era fundamental para el Restaurante El Chivero, no obstante que su producto principal eran los ostiones ahumados.

Se necesitaba enfatizar que, en la búsqueda constante de la optimización de los servicios, ellos habían establecido alternativas a los productos ofertados, por lo que fueron reconocidos en la zona, perfeccionando paulatinamente con ello la imagen y proyección del restaurante.



Figuras 6, 7 y 8. Especialidades del restaurante.
Fuente: Morales (2016)

Ventas

El ingeniero Córdova comentó que en el giro restaurantero debían planearse las actividades de fechas especiales como el Día del Amor y la Amistad, Día de la Madre, Día del Padre, Semana Santa, los periodos vacacionales, etc., con suficiente antelación; cuando menos de 15 a 20 días antes, porque son fechas en lo que se consumen muchos productos y se requiere de mucho control para contar con el abasto oportuno.

Organización

Se contaba con un organigrama definido por departamentos desarrollado de forma empírica donde la principal es el área de cocina; en el área de salón, la atención al cliente era primordial.

Retos actuales

Los retos a los que se enfrentaba la empresa, según su propietario, eran:



Figura 9. Área de juegos
Fuente: Morales (2016)

- Mantenerse en el mercado, conservar la clientela
- Abrir sucursales en el mediano plazo.
- Desarrollar un sistema de franquicias a partir de la obtención de la marca
- No se han considerado transformar la figura jurídica a una sociedad anónima, pero si enfrentar el proceso de sucesión del negocio familiar.

Preguntas detonantes

1. Con la información del caso, ¿cuáles serían las ventajas competitivas identificables de la empresa?
2. ¿Cuáles serían los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se debe plantear el ingeniero Córdova para consolidar la empresa?
3. ¿Existen las condiciones organizacionales para que el negocio se expanda en otra ciudad?
4. Elabore una propuesta para desarrollar un ejercicio de planeación estratégica, que permita el relevo generacional de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Cambio digital (2013) Premian a restauranteros tabasqueños Nota de fecha 2 de mayo de 2013, Recuperado de: <http://www.cambiodigital.com.mx/mosno.php?nota=143982>
- Morales, Tomás (marzo 1, de 2016). Entrevista a Rodolfo Córdova Jiménez, propietario de Restaurant de mariscos El Chivero.
- Portal Foursquare (2016). Restaurant El Chivero <https://es.foursquare.com/v/restaurant-el-chivero/4d48960d11618cfa206fd623>
- SECTUR (s.f.) Rutas gastronómicas. Tabasco en la Ruta del Cacao. Recuperado de <http://rutasgastronomicas.sectur.gob.mx/descargas/rutas/folletos/TAB.pdf>

Anexo 1. Nota periodística

Cocina *Presente* **BURGER KING**
 ASÍ LO QUIERO

DOMINGO 28 DE MARZO DE 1999 | DIRECTOR GENERAL: Jorge F. Gómez Bello | EDITORA EN JEFE: Chela Cabrera | EDITOR GENERAL: Aurora Quiroga | FUNDADOR: Emilio Rodríguez

RESTAURANTE TIPICO El Chivero

Pescado y mariscos

Por Artilides Hernández García

Ubicado en la entrada de la zona Comunal de Paraiso, en el kilómetro uno, en la Finca Libertad, primera sección, con más de 25 años de servicio al público ofrece su especialidad en pescados y mariscos, así como alberca y área de juegos infantiles, para la sana convivencia de las familias dentro de un marco de hospitalidad y tranquilidad.

Fundado hace más de 25 años por Diógenes Córdova, poco ha mejorado sus instalaciones y servicios, y actualmente la administración del lugar está a cargo de Rodolfo Córdova Jiménez, quien en los últimos tres años se ha preocupado principalmente por mejorar la infraestructura remodelando las palapas que integran el restaurante.

Debido a la tendencia a proporcionar el mejor servicio y atención a sus clientes, se construyó una alberca que en la atracción de chicos y grandes, se creó el área de extensos jardines, se instalaron juegos infantiles dentro de un área techada, se construye el área de bar y con la finalidad de que el cliente reciba una atención de primer nivel, se capacita constantemente al cuerpo de meseros.

En el área de cocina se puso especial cuidado de dotarla de lo más indispensable para que los encargados de esta área puedan garantizar la calidad e higiene de los platillos que se llevan a las mesas de los clientes, inclusive se cambió la lista, también se apoya a estudiantes universitarios mandando empleo los sábados y domingos, para que obtengan algún ingreso económico que les ayude a continuar sus estudios.

La especialidad del Restaurante Familiar El Chivero son los pescados y mariscos, ostras ahumadas, en escabeche y al vapor, ofrece además música viva con el "Duo Fuego", así como servicio de bar con bebidas nacionales y de importación, siendo los orzones ahumados los que mayor demanda tienen ya que son frescos de la laguna al paladar de los comensales.

Según comentó el administrador del lugar, el Restaurant, toma su nombre porque en el lugar antes de haber carreteras, existían únicamente caminos o veredas, en los que frecuentemente se encontraban chivos pastando, ya que en este lugar se craban, por lo que de allí viene el nombre del "Chivero" que incluso da nombre a la zona.

Dentro de los proyectos de simplificación se contempló la construcción de un área de bar, así como ampliar el estacionamiento y la construcción de pequeñas palapas en las áreas verdes, hasta donde se podrá llegar a bordo de automóviles, en las que se ofrecerán todos los servicios del restaurant para que los clientes puedan convivir en un ambiente de relajación e intimidad.

Así que en los límites de Comacalco y Paraiso, usted podrá disfrutar de exquisita comida, buen trato y servicio de primera en el restaurant familiar "El Chivero" y podrá convivir con su familia en el área de juegos infantiles o la alberca rodeada de extensas áreas verdes.

Restaurant El Chivero, Paraiso, Tabasco

Sr. Rodolfo Córdova, propietario del centro y personal capacitado para darle el mejor servicio.

Agradables instalaciones

Música viva con el Duo Fuego

Alberca y diviponadero para disfrutar aún más su estancia.

Ambiente ideal para cientos familias

Figura 10. Nota periodística de la empresa.
 Fuente: Diario presente (1999).

Capítulo 11

FlorZen: de los antojitos a las pizzas

*Tomas Francisco Morales Cárdenas
Mariela Adriana Rodríguez Ocaña
Ana María Pérez Oliva*

Resumen

La Pizzería FlorZen es un claro ejemplo de la combinación del espíritu emprendedor y las capacidades desarrolladas ante el reto de progresar a la par del crecimiento de la familia, y la manera en que ésta puede involucrarse en la evolución de una empresa.

Se trataba de una empresa familiar con venta de pizzas a domicilio, que había iniciado con la venta de antojitos y posteriormente de hamburguesas hacía más de 20 años. Estaba ubicada en la ciudad de Teapa, Tabasco, México. Había logrado posicionarse en la actividad de pizzería y era uno de los tres principales competidores dentro de su mercado. Teapa está ubicada a solo 54 kilómetros de Villahermosa, la capital del estado de Tabasco. Como toda empresa había enfrentado temporadas buenas y no tan afortunadas pero había logrado mantenerse en pie debido principalmente a sus buenos productos, cuidando la calidad de los insumos.

El señor Flores tenía mucha confianza en la calidad de su producto y en ello cimentaba la inquietud de incursionar en otras plazas, principalmente dentro del propio estado de Tabasco. Debido a una experiencia catalogada como exitosa pero temporal, en un municipio costero dentro del estado, consideraba que era desarrollar franquicias de su negocio. Adjudicaba lo ocurrido (que el éxito haya sido temporal) a que no había logrado implementar las estrategias adecuadas que permitían delegar ciertos procesos y toma de decisiones.

Evolución histórica de la empresa

En 1990, ante la necesidad de obtener ingresos para el sostenimiento familiar debido al matrimonio, el señor Noé Flores y su esposa Rosario Zenteno dieron inicio a un pequeño negocio familiar de antojitos ubicándose en un espacio a un costado de la casa paterna, en una zona de talleres mecánicos y a dos cuadras de un mercado público, en la carretera a las Grutas de Coconá en Teapa, donde permaneció aproximadamente siete años. La denominación FlorZen es una combinación de los apellidos de ambos: Flores y Zenteno. Sus productos fueron principalmente antojitos como tostadas, chanchamitos, quesadillas y salbutes.

En 2001 trasladaron su negocio a otro local más amplio, que les permitió colocar cinco mesas; se dedicaron ahí a la venta de hamburguesas y dio inicio la preparación y venta de pizzas. Este cambio se debió principalmente a que en el giro de antojitos creció la competencia, a diferencia del giro de la pizzería del que solamente había dos en la ciudad. También modificaron su denominación, a Burguerpizzas Florzen. En el año 2003 emprendieron la aventura de expandirse y lograron abrir otra pizzería en Paraíso, Tabasco, de tal forma que cada uno de los esposos atendía uno de los establecimientos, quedando a cargo el señor Flores del establecimiento en Paraíso, con sus pizzas, que no tardaron en colocarse en el gusto de los lugareños y asiduos visitantes al local que estaba a media cuadra del parque central. La decisión de abrir en Paraíso y no un lugar más cercano como Villahermosa fue el precio de las rentas, además de que esa plaza estaba en crecimiento y por tanto era más redituable; fue una temporada de buenas ventas, pero implicaba traslados por carretera bastantes desgastantes; esto, a la postre ocasionó tomar la decisión de cerrar el establecimiento, a pesar del éxito que estaba teniendo.

A partir del año 2012 se ubicaron en la planta alta del kiosko principal del parque central de Teapa, donde cuenta con 15 mesas para atención de la clientela. Debido al éxito con las pizzas, decidieron dedicarse únicamente a la venta de este producto; en consecuencia, se volvió a modificar la denominación y se llamó Pizzería Florzen. En resumen, la historia de este negocio es todo un recorrido gastronómico, iniciando con los antojitos, pasando por las hamburguesas hasta llegar a las pizzas, durante más de 25 años.

Problema, situación o desafío

Desde el inicio de la pizzería hasta los comienzos de 2016, la competencia se había duplicado: existían seis pizzerías en la ciudad de Teapa. El señor Flores reconocía que cada una tenía su propia clientela, pero consideraba que sus pizzas eran las mejores, y en cuanto a la atención al cliente, se caracterizaba por la rapidez en el servicio a domicilio. Otra fortaleza de la pizzería era la vista panorámica con la que contaba, ya que se ubicaba en la segunda planta del kiosko del parque central.

Aparte de esto, el señor Flores no abandonaba la idea de establecer una sucursal en la ciudad de Villahermosa u otro municipio de Tabasco, para que conocieran su producto y la empresa creciera; lo que lo detenía era la inversión que debía efectuarse, por lo cual estaba abierto a la posibilidad de encontrar un socio capitalista; sin embargo, identificaba que su principal reto como empresario era reactivarse fiscalmente para poder transmitir facturas a clientes que a veces le solicitaban.

Tenía muy claro, además, que la empresa dejaría de ser un negocio familiar, toda vez que requeriría contratar personal y capacitarlo; hacer responsable a una persona, un administrador que viera el negocio; a decir del empresario: “yo al pendiente también pero no podría atender dos negocios al mismo tiempo; tengo que estar aquí en este negocio, y en el que abriría yo; cualquier empresario así debe ser estar pendiente de su personal”.

Agrega: “muchacha gente pone porque tienen el dinero para ponerlo y venden por vender, pero no ven calidad, no ven la atención al público. Les vale que hagan los empleados lo que se le antoje, nada más lo que le interesa a veces al empresario es que le entre dinero, no importa qué vendan, y a mí hoy en día me preocupa mi calidad, porque la calidad cuenta, por eso he sobrevivido 25 años con el negocio”.

Consideraba que las habilidades que le permitían operar su negocio eran los 25 años de experiencia que tenía acumulada:

“Puedo ser mesero, repartidor, pizzero, porque aquel patrón que ponga un negocio hoy en día y no sepa hacer las cosas, está prácticamente ‘pelado’ como decimos nosotros, los tabasqueños. Debes saber hacer las cosas porque luego los empleados se creen indispensables, que sin ellos el negocio se muere, pero conmigo que lo sé hacer todo, un empleado para mí, es una persona que elabora un producto y listo”.

El señor Flores también consideraba como reto el desarrollar adecuadamente sus procesos y en el futuro vender franquicias. Con gran entusiasmo agregaba: “mis pizzas son reconocidas, tengo clientela inclusive de Villahermosa que vienen especialmente a comprar mi pizza a Teapa, extranjeros que han probado mis pizzas, inclusive italianos, alemanes, españoles, rusos, checos, argentinos, colombianos, cubanos, venezolanos y gran parte de la República que visitan Teapa, quieren probar mis pizzas”. Para ello estaba abierto a la posibilidad de recibir apoyos de universidades que a través de sus estudiantes le proporcionararan un servicio de consultoría.



Figura 1 y 2. Exterior e interior de la pizzería
Fuente: Morales (2016)

Desarrollo del caso

La empresa

Era un negocio familiar en el giro de la comida rápida (al inicio antojitos, luego hamburguesas y finalmente pizzas), que se había mantenido por más de 25 años, con un horario diario de atención al público era de 6:00pm a 12:00am, de lunes a domingo. No contaba con una estructura orgánica formal; las decisiones eran tomadas por sus propietarios, el señor Flores y su esposa; actualmente no cuentan con empleados, ellos mismos atienden junto con dos de sus hijos que a medida de que fueron creciendo se integraron al negocio familiar, lo que les había permitido cursar estudios universitarios. A finales de 2015 carecían de registros fiscales, argumentando que la crisis económica solo permitía ingresos para afrontar los gastos de la familia y la operación básica del negocio. En alguna ocasión contrató personal temporalmente pero señaló que no le aguantaron el ritmo.

Mercadotecnia

Manifestaba que la publicidad y atención eran importantes para estar en la mente del cliente, recordándoles que existían Pizzas Florzen, por ello se promocionaba mediante el perifoneo, colonia por colonia personalmente, de forma permanente, en las mañanas daba a conocer las promociones como los cupones: seis cupones por una pizza del mismo tamaño para motivar el consumo, así como las novedades en los tipos de pizzas. El empresario observó que las ventas venían principalmente de donde hacía el perifoneo, e insistió en la importancia en que él estuviera todos los días, constante, diciéndole a la gente de la Pizzería Florzen. En este sentido aplicaba estrategias utilizadas comúnmente en este tipo de negocios. Aunque era una actividad que realizaba personalmente, estimaba que las erogaciones por este concepto (como eran: la gasolina, gastos de vehículo y tiempo que le dedicaba) representaban aproximadamente un 10% de sus ventas.

Su intención era anunciarse en radio y televisión, pero a principios de 2016, le resultaba bastante oneroso. Aproximadamente 10 años antes, quiso innovar en su estrategia de promoción al rifar un coche, pero los requisitos establecidos y las condiciones económicas no se lo permitieron. Sin embargo, optó por rifar una televisión y en un periodo de mes y medio vendió 4500 pizzas.

Por la ubicación y horario de actividades, los clientes que generalmente frecuentan a la pizzería son personas jóvenes, de 12 años a 30 años.

Imagen

La empresa contaba con un logotipo que la identificaba, para lo cual pagaron un diseñador. Dicho logotipo no está registrado y es uno de los pendientes que deseaban atender una vez que se regularizara su situación de registros.

En algún tiempo se utilizó el logotipo en las cajas para entrega a domicilio. Se dejó de utilizar porque fueron incrementando y prefirió no seguir utilizándolo para no encarecer el producto. Lo anterior no afectó las ventas debido a que los clientes tenían bien identificada a la empresa y su producto.

Al ser también el responsable de atender a los clientes el Sr. Flores platicaba con la clientela, principalmente a los que observaba que acudían por primera vez y que no eran de la ciudad, para preguntarles qué les parecían el servicio y las pizzas. Esa era la forma en que captaba las sugerencias, como la idea de abrir un establecimiento en otra ciudad como Villahermosa o Comalcalco.



Figuras 3 y 4. Área de comedor y la fachada principal de la pizzería.
Fuente: Morales (2016)

Productos

La empresa mantenía una carta con un listado de variedad de pizzas que comúnmente se vendían en todas las pizzerías como eran la de pepperoni o la hawaiana, pero contaban con una especialidad denominada FlorZen, como se llamaba el negocio, que se componía de: jamón, salami, salchicha, chorizo y piña. Esa era la carta fuerte. En cuanto a precio consideraba que tenía en algunos productos una diferencia entre 5 y 10 pesos debajo de la competencia, donde cada quien tenía una especialidad. Aunque en menor cantidad se vendían papas rellenas, hamburguesas, quesadillas, pioneros, queso fundido, todo eso estaba en la carta.

El señor Flores señaló que los insumos para sus productos como el jamón, el chorizo, el queso eran de primera calidad, los quesos son 100% de leche, a diferencia de otras empresas del giro que por lo regular sus quesos eran de grasas vegetales con saborizante, lo que representaba una de las ventajas de su producto. Es por eso que se atrevía a soñar en desarrollar una franquicia en el futuro, porque a su parecer su producto lo valía.



Figuras 5 y 6. Menú de FlorZen
Fuente: Morales (2016)

Ventas

Generalmente las pizzas que más vendía eran la hawaiiana y la de pepperoni, en parte debido a las promociones de las franquicias grandes de pizza. Luego estaban la Pionera y la Florzen, que era la especialidad y eran innovaciones propias, que contaban con mucha aceptación.

Solo cuando llegaban clientes de otras ciudades pedían pizzas de los otros tipos que tenían en la carta. Las ventas se hacían tanto en el local como entrega a domicilio, de ella se estimaba que el 50% era a domicilio, solo en casos extraordinarios se llegaba superar ese porcentaje.

Retos actuales

En los 25 años al frente del negocio familiar, el Sr. Flores había logrado que se mantuviera en el gusto de los clientes sosteniendo una posición y aceptación de sus pizzas, tenía confianza en la calidad del producto. Hacía falta regularizar su situación comercial fiscal además de adecuar su organización, para contar con respaldo ante la remota oportunidad de que algún inversionista se convirtiera en socio capitalista para de esta forma lograr la meta de abrir al menos una sucursal en otra ciudad del estado y más adelante franquiciar el concepto de negocio.



Figura 7. Noé Flores. Propietario de FlorZen
Fuente: Morales (2016)

Preguntas detonantes

1. ¿Desde su punto de vista cuales serían las fortalezas y debilidades de la empresa?
2. ¿Cuáles serían las ventajas competitivas identificables de la empresa?
3. ¿Cuáles serían los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se deben plantearse el Sr. Flores para consolidar la empresa?
4. ¿Existen las condiciones organizacionales para que el negocio se expanda en otra ciudad?
5. Elabore una propuesta para desarrollar un ejercicio de planeación estratégica, que permita sentar las bases para el análisis de factibilidad de las metas que se plantea el señor Flores de franquiciar su negocio.

Referencias bibliográficas

- Morales, Tomás (febrero 17, de 2016). Entrevista a Noé Flores Jiménez, propietario de Pizzas FlorZen.
- Portal Pueblos América (2016). Pizzerías en Teapa <http://mexico.pueblosamerica.com/pizzerias/teapa-2>

Publicidad, posicionamiento y ventas

Capítulo 12

Bebidas Refrescantes Jair's: joven empresario rumbo al éxito, un enfoque publicitario

Ilse Alexandra Quevedo Pérez
Enriqueta Pérez Zurita

Resumen

La empresa Bebidas Refrescantes Jair's se ubicaba en Villahermosa, Tabasco, México. Inició sus operaciones en año 2008 por iniciativa del ingeniero Jair Tapia Quevedo ante dos principales necesidades, la primera referente al deseo de consumir bebidas naturales en los pequeños restaurantes establecidos en la capital de Tabasco y la segunda, al no haber encontrado una oferta de trabajo de acuerdo a su perfil y aspiraciones. La empresa Bebidas Refrescantes Jair's producía inicialmente sólo bebidas sabor jamaica y horchata, posteriormente fue ampliando los sabores integrando matalí y naranjada.

Esta empresa contaba con 8 años de participación en el mercado, sin embargo, el Ingeniero Tapia no había considerado como herramienta necesaria la publicidad para posicionar y expandir su participación en el mercado. Este sería el nuevo aspecto a considerar por parte del joven empresario.



Figura 1. Logotipo
Bebidas Refrescantes
Jair's
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Evolución histórica de la empresa

En el año 2008, Jair Tapia Quevedo, recién egresado de la carrera de Ingeniería Industrial, regresa a la capital del estado de Tabasco, México, tras un período infructuoso de búsqueda de empleo, decidió auto emplearse convirtiéndose en un joven emprendedor produciendo de forma casera bebidas refrescantes, utilizando las instalaciones y utensilios de la casa de sus padres en un principio, sin embargo, a partir del año 2010 tuvo la oportunidad y decidió trasladarse a las nuevas instalaciones mucho más amplias y funcionales de acuerdo al proceso de producción donde continuó hasta febrero de 2016. De igual manera la actividad de venta y distribución de productos era informal, vendiendo en escuelas de diversos niveles educativos y pequeños restaurantes de comida típica mexicana con un volumen de ventas al mes de 4,000 a 5,000 piezas. La empresa se formalizó en el año 2009 registrando su marca bajo el nombre Bebidas Refrescantes Jair's.



Figura 2. Evolución histórica: Producción casera
Fuente: Jair Tapia Quevedo



Figura 3. Evolución histórica: Inicios de la fábrica
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Problema situación o desafío

El joven empresario Jair Tapia Quevedo consideraba que su prioridad era reforzar la actividad de venta directa, ya que de esta manera había obtenido resultados óptimos de acuerdo a lo que él esperaba. La publicidad representaba una posible e importante estrategia para posicionar su marca en el mercado, especialmente con el uso del marketing *online* debido a la baja inversión y gran alcance.

Sin embargo, se dio cuenta que era necesario hacer uso de estrategias publicitarias que le permitieran posicionarse y tener mayor participación en el mercado, ya que el plan a corto plazo era participar en el mercado de la tercer ciudad más importante en el estado de Tabasco.

Desarrollo del caso

Talento humano

El Ingeniero Jair Tapia Quevedo era el director general de la empresa y visualizó la generación de empleo digno y constante como una oportunidad y compromiso con la sociedad. El joven empresario comentaba que no tenía una estructura organizacional formal, sin embargo, las funciones estaban definidas, por lo que cubrían las necesidades y requerimientos de la empresa. Se contaba con cuatro empleados, de los cuales tres laboraban en el área de producción y uno en el área de distribución como chofer.

Mercadotecnia

En el año 2008 la empresa solamente comercializaba dos sabores de bebidas naturales: jamaica y horchata, sin embargo, en respuesta a la demanda de mercado, decidió integrar dos sabores: matalí y naranjad (el sabor matalí en 2015 y naranjada en enero de 2016).



Figura 4. Sabores de bebidas Jamaica y Horchata
Fuente: Jair Tapia Quevedo



Figura 5. Sabores de bebidas Horchata, Jamaica Matali y Naranjada
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Segmento de mercado

Bebidas Refrescantes Jair's contaba con un amplio segmento de mercado debido a las características de sus productos, ya que cualquier persona que guste y prefiera las bebidas naturales puede consumir este tipo de productos, así como por la accesibilidad del precio.

Producto

La presentación de los productos que ofrecía era en botellas PET transparentes de 500 ml y 1 litro con etiquetas de colores llamativos (rojo y blanco), en donde se puede identificar fácilmente el nombre de la empresa.



Figura 6. Productos y Presentaciones
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Publicidad y promoción

La publicidad para el empresario Jair Tapia Quevedo era un área de oportunidad, ya que hacía uso esporádico de las redes sociales, por lo que limitaba el impacto que tenían las mismas.

La promoción tuvo un mayor desarrollo, ya que se participaba en diversos eventos para dar a conocer el producto. En los eventos de promoción en los que participó eran ferias regionales y estatales.



Figura 7. Promoción en eventos
Fuente: Jair Tapia Quevedo



Figura 8. Participación en evento estatal
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Distribución

La distribución de los productos en un inicio la realizaba personalmente el Ingeniero Jair Tapia Quevedo trazando rutas estratégicas, sin embargo, con el paso del tiempo y el aumento de la demanda se adquirió transporte comercial y contrató un chofer.



Figura 9. Distribución de productos
Fuente: Jair Tapia Quevedo

Ventas

En base a su experiencia como empresario decidió introducir sus productos en Comalcalco, la tercer ciudad más grande del Estado de Tabasco, ya que observó y analizó las características del perfil de los consumidores eran muy similares a las del segmento de mercado que atendía.

Competencia

La competencia a la que se enfrentaba la empresa Bebidas Refrescantes Jair's era fuerte y dinámica, debido a que existían productos similares y sustitutos que estaban bien posicionados en la mente del consumidor, ya que provenían de empresas familiares de Tabasco, así como nacionales con muchos años de experiencia y participación en el mercado

Retos actuales

De acuerdo al plan de comercializar los productos en Comalcalco y posicionar la marca en la mente de los consumidores ¿Qué acciones debe realizar el Ingeniero Jair Tapia Quevedo para lograr estos nuevos retos?

Preguntas detonantes

1. ¿Cómo persuadiría al joven empresario a invertir en publicidad?
2. ¿Qué estrategias de publicidad sugeriría para que la empresa se posicione en el mercado?
3. ¿Qué estrategia de mercadotecnia le recomendaría a Jair Tapia Quevedo para introducir su marca en Comalcalco?
4. ¿Cuál sería la estrategia de publicidad *online* adecuada para la empresa?

Capítulo 13

Seguridad industrial ANAYE de tabasco S. A. de C. V.

*Alicia BeltránTorres
Marina Pérez Cano
Olga Yeri González López*

La empresa Seguridad Industrial Anaye de Tabasco nació el 10 de Marzo de 1986 con el nombre de Equipos Industriales Anaye, S. A. de C. V.

En sus inicios la empresa contaba con cinco socios y por cuestiones de que el nombre de la empresa no coincidía con el giro que era compra-venta y fabricación de Equipos de Seguridad Industrial, se modificó el nombre a Seguridad Industrial Anaye de Tabasco S. A. de C. V. Con esta nueva razón social, la empresa se quedó con tres socios.

En su inicio la empresa se encontraba ubicada en la Avenida Paseo Tabasco #201 col. Centro, Villahermosa, Tabasco y se mantuvo durante 20 años en esa dirección. Durante ese lapso la empresa tuvo un gran auge y se encontraba reconocida y posicionada entre su mercado como líder en el ramo de Seguridad Industrial.

Como esta empresa fue pionera en el rubro de compra y venta de equipos de protección industrial en el estado no contaba con competencia, teniendo exclusividad en la distribución de varios productos.

A principios de la década de los 90, por el descuido de los socios al no mantener una relación directa con los posibles clientes, las ventas fueron disminuyendo, la competencia empezó a crecer y los clientes se fueron perdiendo.

La inundación

El 28 de octubre de 2007 la empresa se enfrentó a una amenaza externa de alto riesgo, ya que como consecuencia de los problemas

climáticos se presentó una inundación en la ciudad de Villahermosa. Debido a ello, la empresa perdió 90% de sus mercancías, así como muebles, equipo tecnológico y otros activos, quedando en la quiebra total.

La empresaria, buscando alternativas que le ayudaran a encontrar un nuevo escenario para recuperarse, decidió solicitar un crédito PYME, el cual por su buen desempeño crediticio, le fue autorizado por un monto de \$400,000.00 pesos mexicanos. Con este capital diseñó estrategias de marketing para lograr su objetivo de recuperar el negocio, aprovechando que ya que contaba con un mercado cautivo (fiel).

Identidad Corporativa

ANAYE se había distinguido por el perfil profesional de su directora general, quien era Licenciada en Relaciones Comerciales y especialista en marketing, por eso siempre cuidaba los detalles de la imagen de su empresa. La identidad corporativa había sido cuidadosamente descrita de acuerdo a su mercado meta.

Misión: Ser la primera compañía de productos de seguridad industrial en toda la región, centrada en la mejora de atención a sus clientes, proporcionando oportunidades de crecimiento y superación a la empresa actuando con honestidad, imparcialidad e integridad.

Visión: Fomentar un ambiente de trabajo que reúne a personas con diferentes características y formas de pensar para así impulsar la innovación, la habilidad para identificar nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de nuestros productos y el fortalecimiento de la habilidad para mantener el compromiso de crecimiento y así llegar a ser una empresa reconocida por su calidad e innovación en los productos y principalmente por el servicio a los clientes.

En cuanto a la organización, en su nueva etapa ANAYE contaba con cinco colaboradores.

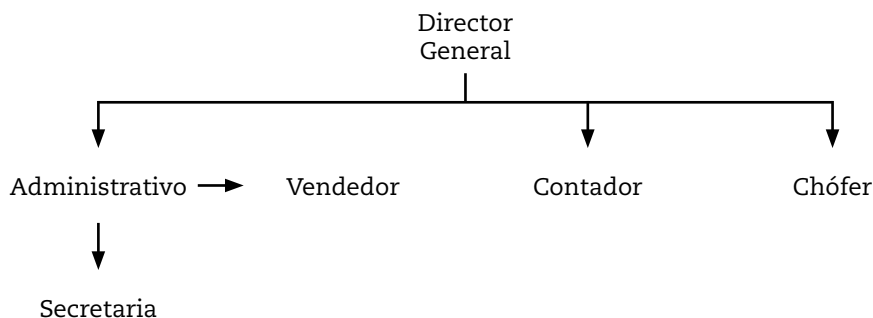


Figura 1. Organigrama de la empresa
Fuente: Propietaria de la empresa

Los cambios que implantó después de la inundación la llevaron también a un cambio de domicilio que le garantizara que ante nuevos imponderables naturales pudiera tener a salvo sus activos. Para 2015 Seguridad Industrial Anaye de Tabasco se encontraba ubicada en Avenida Universidad 350, local 1, Colonia El Recreo, en Villahermosa, Tabasco.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias que implantó Seguridad Industrial ANAYE después de la inundación?
2. ¿Qué estrategias de marketing debería implantar la directora general para impulsar a su empresa en una mejor ubicación en el ranking de empresas de seguridad industrial en Villahermosa, Tabasco?
3. ¿Cómo podría ANAYE recuperar a los clientes corporativos que había perdido?
4. ¿Qué tendría que hacer la empresa para atraer a nuevos clientes e incrementar su cartera?

Referencias bibliográficas

Boletín Industrial.com .Recuperado el 7 de marzo de 2016 de <http://www.boletinindustrial.com/producto.aspx?pid=1411>

Capítulo 14

Granja Integral de Especies Menores y su posicionamiento en el mercado

*Gladi del Carmen García Álvarez
Yessy Alejandra De Paola García*

Resumen

La Granja Integral de Especies Menores era una empresa dedicada a la producción, comercialización de huevos camperos, a la engorda de pollos, crianza de pavos; comercializando aves en pie y en canal, y así mismo se dedica a la crianza, producción y comercialización de huevos de codorniz; creando con este último un producto elaborado de manera artesanal con insumos selectos de importación como lo son su nueva línea de productos “Huevos gourmet de codorniz en escabeche”.

Se trataba de una micro empresa, surgió por tradición familiar, ya que en la familia del productor Pedro García Fentanes, originario de Oaxaca, se dedicaban a las actividades agropecuarias. Este interés se fue fortaleciendo cuando él realizó sus estudios en la Secundaria Tecnológica Agropecuaria, ahí fue cuando nació su interés y dedicación por esta actividad.

La Granja se encontraba en Villa Luis Gil Pérez, Centro en el Estado de Tabasco, México.

Gracias a los esfuerzos de sus productos la Granja Integral de Especies Menores había salido adelante, pero necesitaba crear un posicionamiento en el mercado de sus productos actuales. Ese era el reto de Pedro García Fentanes como productor, líder y dueño de la empresa.

Evolución histórica de la empresa

La Granja Integral de Especies Menores (GIEM) se originó en el año 2008, cuando el señor Pedro García Fentanes comenzó a invertir

en aves como pollos, pavos y gallinas; con éstas inicia su negocio de compra y venta; con el paso de tiempo se dedica a la crianza y engorda, para después producir en mayor escala aves para su comercialización en pie o en canal, así como la venta de conos de huevos de gallina.

En el año 2014 adquirió ejemplares de la codorniz silbadora; con estas aves comercializaba el ejemplar en pie, en canal o vendía los huevos que producían; en este mismo año creó un producto final para satisfacer la demanda de sus clientes de huevos de codorniz, creando su línea de productos “Huevos gourmet de codorniz en escabeche”, elaborados artesanalmente con productos de alta calidad.

Estas aves se alimentan con granos selectos y alimentos balanceados de origen natural. Asimismo se encontraban desarrollándose en ambientes controlados evitando generar estrés en ellas y beneficiando la calidad del producto.

Problema, situación o desafío

La Granja Integral de Especies Menores (GIEM) buscaba cubrir los segmentos de mercado de productos primarios y secundarios hacia consumidores locales y regionales de especies criadas en ambientes óptimos para su crecimiento y desarrollo, ofreciéndoles productos de primera calidad a sus consumidores.

Una de la principales inquietudes del productor, ubicado en la Villa Luis Gil Pérez, municipio de Centro, en el estado de Tabasco, México, era posicionar sus productos en el mercado, pero al momento de introducir nuevos productos presentaba inconsistencias en la búsqueda de futuros clientes.

Si bien las ventas hasta principios de 2016 habían sido óptimas con sus clientes frecuentes, sus productos necesitaban posicionarse en el mercado, ya que no contaba con alguna publicidad mayor a las redes sociales como el *WhatsApp*; ya que solo veían la publicidad, únicamente los clientes registrados en esta aplicación, y se manejaba la publicidad de boca en boca con clientes ya identificados, así como la degustación de sus productos en algún evento o reunión familiar.

La imagen del producto “Huevos gourmet de codorniz en escabeche” se presentaba en frascos, estos dependían del peso del contenido y se presentaban con diseño y contenido orgánico, especificando con etiquetas el nombre del producto, su origen 100% artesanal y el sello del productor haciendo referencia a las iniciales de su nombre y apellido: PGF; en la etiqueta del reverso del frasco se encontraba un texto denominado “¿Sabías que...?” en el cual se hace mención de que el huevo de codorniz tenía las siguientes cualidades: en los niños y adultos mayores aporta elementos esenciales, combate el raquitismo y deficiencias en el crecimiento, contiene vitaminas A, B, C, D y E; es rico en minerales como el hierro y el calcio, y es bajo en colesterol con un 0.7%. Este era el único producto que contaba con un diseño y explicación del contenido para la identificación de los clientes.

Sus estrategias de promoción eran:

- En la compra de dos productos de aves en canal o en pie se realiza un 5% de descuento, y en sus siguientes compras al ser clientes frecuentes se continúa aplicando su descuento en fijo.
- En la adquisición de dos frascos de huevos gourmet de codorniz en escabeche de 450 gramos, se obsequiaba un frasco gratis de 250 gramos del mismo producto.
- Para clientes frecuentes en la compra de 1 cono de huevos de gallina, se realizaba un 6% de descuento.

Era necesario que la GIEM invirtiera en publicidad e imagen de sus productos; ya que esto lograría el posicionamiento en sus clientes y de mercado que tanto deseaban.

El uso de las redes sociales era una alternativa económica y expansiva para cualquier marca o producto, simplemente debían de colocarse en la red social correspondiente como en:

- Facebook: Se darían a conocer, ganarían visibilidad; podrían comunicar promociones y nuevas líneas de producto y lograrían un posicionamiento en el cliente.
- YouTube: Podrían realizar un comercial sobre su marca y productos ofreciéndolos de manera dinámica a sus clientes.
- Twitter: Sabrían que es lo que se dice de su marca o productos, el servicio postventa, y dialogar con sus usuarios ofreciéndoles promociones o eventos en lo que estarían presentes para que conozcan los productos que se realizan en la Granja Integral de Especies Menores.
- Pinterest o Instagram: Se mostrarían los productos, se captarían nuevos clientes, se crearía una comunidad y mejoraría la imagen publicitaria de la Granja Integral de Especies Menores.

Si no se resolvía el posicionamiento de la marca era probable que los productos no fueran tan demandados y no lograrán un posicionamiento en el mercado regional, impidiendo alcanzar la visión de la empresa la cual es la siguiente: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional, cubriendo las necesidades de productos cárnicos de aves de corral y procesamiento de los Huevos gourmet de codorniz en escabeche”.

Desarrollo del caso

La empresa no había diseñado un organigrama formal pero el productor de la GIEM consideraba que siendo el gerente general y líder, encargado de compras, y promotor de sus productos, también elaboraba artesanalmente los huevos gourmet de codorniz en escabeche. Además contaba con un auxiliar que lo apoyaba en otras actividades ya que siendo una pequeña empresa no contaba con una amplia plantilla de personal.

La granja contaba con un trabajador fijo, el cual era el responsable del cuidado de los animales y mantenimiento del lugar. Dependiendo de la demanda, contrataba como *outsourcing* a otros empleados, para cubrir la demanda y que apoyaran en las actividades cotidianas de la granja.

Especificaciones

- Encargado de compra y venta de productos
- Encargado de compra de insumos
- Es el promotor de sus productos
- Elabora artesanalmente los huevos gourmet de codorniz en escabeche
- Pesa y da precio a sus productos

Especificaciones

- Encargado de compra de materia prima y alimentos para animales.
- Encargado de compra de insumos
- Es el promotor de los productos
- Lava y envasa artesanalmente los huevos gourmet de codorniz
- Elaboración de diseño artesanal en los envases

Especificaciones

- Cuidan y alimentan a los animales
- Limpian las áreas en las que se encuentran los animales.
- Sacrifican a los animales

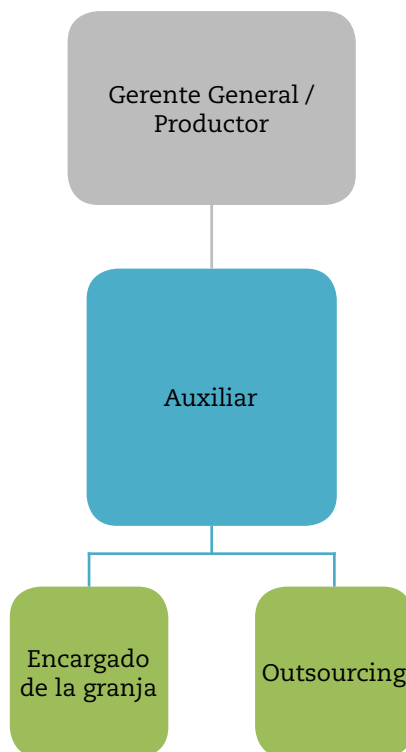


Figura 1. Organigrama de la Empresa y Especificaciones de puesto

Fuente: Elaboración Propia de la autora con datos proporcionados por el Gerente General/ Productor

Planeación de la producción

El Productor de la Granja tenía conocimiento de su demanda diaria en el mercado, lo cual lo había conducido a planear su producción semanal y mensual. Contaba con un inventario tanto de aves en pie, en canal, conos de huevo y huevos de codorniz; que se iba rotando de acuerdo a la demanda de los productos en el consumo semanal, ya que eran alimentos perecederos, mediante el cual se había logrado una buena administración y gestión en los inventarios.

Mercadotecnia

En el año 2008, la GIEM comenzó a invertir en aves como pollos, pavos y gallinas; con estas inicia su negocio de compra y venta; con el paso de tiempo se dedicaba a la crianza y engorda así como la venta de aves en pie, en canal y conos de huevos de gallina. Para 2014, adquirió ejemplares de la codorniz silbadora, con estas aves comercializaba el ejemplar en pie, en canal o vendía los huevos que estas producían; en este mismo año creó un producto final para satisfacer la demanda de sus clientes de huevos de codorniz, creando su línea de productos “Huevos gourmet de codorniz en escabeche”, elaborados artesanalmente con productos de alta calidad. Asimismo, el empresario-productor, decidió introducir al mercado la venta de mayoreo o menudeo de especies como el pollo, pavo, gallina y codornices en pie o en canal; así como la venta de huevos de gallina, codorniz y huevos gourmet de codorniz en escabeche.

Segmento

La GIEM presentaba interés en las personas que consumían alimentos cárnicos como las aves que ellos producen, huevos de gallinas y codornices e interesados en la compra de animales en pie. Para la granja era de gran importancia posicionar en el mercado sus líneas de producto, presentando su interés y esfuerzo en los huevos gourmet de codorniz en escabeche, ya que era un producto artesanal y que ellos mismos se involucraban desde el proceso de incubación, crianza, engorda y reproducción de la codorniz silbadora para crear un producto de excelente calidad.

Los beneficios que ellos veían de consumir huevos de Codorniz contenía un alto contenido en vitaminas como el B1, B2, E, H, A, D y C, indispensable en el desarrollo infantil, combatiendo el raquitismo y deficiencia de crecimiento, asimismo contaba con minerales como fósforo, sodio, potasio, calcio y magnesio; su valor nutricional es 3 o 4 veces mayor que el de los huevos de gallina, es bajo en colesterol, alto en valor nutricional y rico en proteínas, así que era un producto para personas interesadas en cuidar su salud y consumir productos artesanales y locales.

Producto

Todos los productos que se comercializaban en la GIEM estaban bajo la supervisión del productor; siendo sus productos principales la venta de pollo, pavo, gallina y codorniz en canal, así como los huevos de la gallina y de codorniz, y los huevos gourmet de codorniz en escabeche elaborados artesanalmente.

La GIEM era una micro empresa innovadora en Tabasco, sustentable y que beneficiaba y satisfacía las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos de primera calidad. Si bien, no era la única granja en el estado que satisfacía la demanda en el mercado; contaba con competidores directos que introducían sus productos en la región; como otros productores o supermercados.



Figura 2. Etiquetas de los frascos de Huevos Gourmet de Codorniz en Escabeche
Fuente: Productor Pedro García Fentanes

Publicidad

La publicidad era un elemento indispensable para dar a conocer a la empresa, es parte de las estrategias de la mercadotecnia, el cual se encontraba alineado a los objetivos de la organización.

La granja integral de especies menores estaba encaminando sus estrategias de venta, pero se había complicado el posicionamiento de su marca por diversos factores, como introducir su línea de productos en los Centros de Distribución, para así captar futuros clientes y posicionar su marca. El productor consideraba necesario dar a conocer a sus clientes el beneficio del consumo de huevos de codorniz y poco a poco ir posicionando en ellos el resto de su línea de productos bajo su sello y beneficios de estos.

Si bien la GIEM no contaba con una publicidad como radio, televisión, periódicos o folletería, sí hacía uso de redes sociales como el WhatsApp para su divulgación; también se le recomendaba que se integrara a la comunidad de: Facebook, Youtube, Twitter, Pinterest o Instagram que les permitirían dar a conocer masivamente su marca sin necesidad de invertir grandes cantidades de su ganancia. Quizá convendría participar en eventos de apoyo a PYME que se realizaban en el estado, para captar la atención de sus posibles consumidores, dando a conocer su marca y posicionar su línea de productos al mismo tiempo; ofreciendo degustación de su producto como huevos gourmet de codorniz al escabeche y mostrando su variedad de productos.

Distribución

La manera en que se distribuían sus productos era Domicilio a través del Contacto Directo con el Productor o bien se podía visitar las instalaciones de la Granja Integral de Especies Menores para elegir entre la variedad de productos que ofrecían

Ventas

Si bien el productor estimaba sus ventas semanales y mensuales, era de gran importancia que dieran a conocer su producto no solo físicamente, sino ofreciendo degustaciones que le permitirían captar nuevos clientes.

Así los consumidores apreciarían ese elemento distintivo que los diferenciaba de sus competidores, como era el caso de su producto Huevos gourmet de codorniz en escabeche, y posicionar su línea de productos en el mercado.

Competencia

Actualmente la GIEM cuenta con competidores directos que introducen sus productos en la región; como otros productores, supermercados y carnicerías locales.

Retos Actuales

La GIEM aproximadamente tenía siete años de participar en el mercado en la compra y venta de aves como pollos, pavos y gallinas; dedicándose a la crianza y engorda y su comercialización en pie o en canal, así como la venta de conos de huevos de gallina y aproximadamente un año en la comercialización de codorniz silbadora en pie, en canal o venta de huevos y huevos gourmet en escabeche.

Si bien su experiencia desde un inicio fue la compra y venta de animales había logrado captar clientes interesados en estas especies, aunque era un nuevo reto el posicionar su nueva línea de producto elaborado por ellos mismos como su nuevo logro: Huevos gourmet de codorniz en escabeche. Necesitaban dar a conocer a nuevos segmentos de mercados su producto, así como la publicidad llamativa y participación en eventos para darse a conocer.

Preguntas detonantes

1. ¿Qué opina de la línea de productos de la Granja Integral de Especies Menores? ¿Ha consumido alguna de estas especies o huevos de gallina o codorniz?
2. ¿Considera que puede posicionar su línea de productos en centros de distribución como Supermercados, Carnicerías, Abarrotes, Boutique de Carnes, Mercado Público?
3. ¿Considera indispensable el uso de redes sociales para su publicidad o tenían que invertir en publicidad pagada como televisión, radio, periódico o folletería?
4. ¿Qué estrategias de mercadotecnia recomienda para que se den a conocer los productos de la Granja Integral de Especies Menores?
5. ¿Considera importante su participación en eventos públicos en el estado? Mencione cuáles y por qué.

Referencias bibliográficas

Fondo PyME. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria. Recuperado el 12 de marzo de 2016 de <http://portal.oirsa.org/>

Real Academia Española. Recuperado el 5 de abril de 2016 de <http://www.rae.es/>

Sitio web especializado en Alimentos y sus beneficios. Recuperado el 5 de abril de 2016 de <http://alimentos.org.es/>

Anexo

Glosario de términos

Boutique de Carnes. Tiendas especializadas en cortes de carne y venden productos de primera calidad.

Codorniz/Gallina/Pavo/Pollo en pie: El animal aún se encuentra con vida

Codorniz en canal: codorniz sacrificado, desangrado, eviscerado y desplumado generalmente representa el 75 a 78% del peso del ave, se recomienda dos codornices por persona por su tamaño.

Gallina/Pavo en Canal: Es el animal sacrificado, desangrado y desplumado, al cual se le ha quitado la cabeza; se lava perfectamente el canal para evitar la creación de microorganismos y bacterias que derivan el proceso de descomposición natural.

Gourmet. Comida, plato gourmet; gustos exquisitos en lo relativo a la comida y a la bebida.

Huevos de codorniz: Los huevos llegaban a pesar en promedio 10 gramos midiendo 3.14 centímetros en su diámetro longitudinal y 2.41 centímetros en su diámetro transversal. Este peso es variable, dependiendo de la edad de las ponedoras, siendo más pequeños en las etapas del comienzo y final del ciclo de postura. Son de color blanco, cubiertos de manchas cuyos colores van desde el café al negro, dándoles un aspecto agradable y llamativo a la vista.

Huevos gourmet de codorniz en escabeche: Elaborados artesanalmente, con productos de primera calidad.

Huevos de gallina: Cuerpo ovalado que producen y ponen las hembras de las aves; en este caso la gallina; el cual sirve para proteger el embrión y alimentarlo durante su crecimiento, estaba compuesto por una cascara, la yema, la clara.

Pollo en Canal: Es el pollo sacrificado, desangrado y desplumado el cual se le han quitado la cabeza, pescuezo, el buche, las patas, la glándula aceitosa de la cola, las vísceras abdominales y torácicas, a excepción del corazón y pulmones.

Capítulo 15

La universidad de los niños: Verano UMAD “vivencial-divertido-creativo”

Emigdio Larios Gómez

Resumen

Ubicada en la Ciudad de Puebla, en la conocida “Zona Universitaria” (alrededores de Cholula), donde se localizaban las mejores universidades privadas a nivel nacional (ITESM, IBERO, UVM y la ANAHUAC), la Universidad Madero (UMAD), realizaba año con año un curso de verano llamado “Campamento UMAD” para niños de 3 a 12 años y para jóvenes de 13 a 17 años. Este curso llevaba 10 años de existencia y había tenido que hacer unos ajustes en la coordinación, estructura administrativa, logística, comercialización y en el producto para permanecer en la preferencia de niños y padres.

Como toda universidad privada, la UMAD se enfrentaba en la necesidad diaria de ser rentable. Por lo que cada proyecto, programa o área funcional que la integraba debía buscar la rentabilidad y la supervivencia económica. Desde los programas educativos como licenciaturas y posgrados, eventos académicos, proyectos y actividades extracurriculares (académicas, deportivas, culturales y de entretenimiento). En este último sentido, el evento educativo-deportivo llamado Campamento de Verano UMAD, no era la excepción.

El Campamento UMAD inició en el verano de 2005 a cargo del Departamento de Deportes de la UMAD, con el *coach* Huchín – como lo conocían en la comunidad educativa. Al paso del tiempo el campamento se convirtió en un evento tradicional para la universidad, ya que fomentaba la identidad a la mascota y por ende el valor de marca. Para las emisiones 2007-2008, el *coach* Huchín se dio cuenta que tanto las inscripciones como el entusiasmo de los niños y padres fueron disminuyendo. Lo anterior reflejado en el reporte de resultados entregado a la Dirección General en

el año 2008, donde se mencionaban los problemas en logística y de rentabilidad que presentaba el evento. Como consecuencia la posible cancelación del campamento para el emisión 2009. Los principales problemas eran: baja en la matrícula de hasta el 40% e insatisfacción de los clientes en un 60% (tanto de niños como de padres)(Huchin R. , 2008). ¿Qué debía hacer el coach Huchín ante dicha situación? ¿Debería la UMAD cancelar el evento? ¿Qué herramientas de marketing podrían ayudar para solucionar los problemas que presentaba el campamento?.

Antecedentes

El sistema Educativo Madero: IMM y la UMAD¹

El Instituto Mexicano Madero (IMM) tenía su origen en el orfanato fundado por los misioneros Cristianos Metodistas de Estados Unidos de América del Norte, *Guillermo Butler* y *Clementina R. de Butler* en 1874 en la ciudad de México. En 1876 el orfanato fue trasladado a la ciudad de Puebla transformándose en Seminario de Teología y Escuela Preparatoria, impartiendo enseñanza de nivel Primaria, Secundaria y Normal hasta 1893. Un año después cambió de nombre a Instituto Metodista Mexicano, incorporando la escuela de Comercio, este nombre se mantuvo hasta 1927 adoptando el nombre de Instituto Mexicano de Maestros. Posteriormente, en el año de 1934, se transformó en el Instituto Mexicano Madero (IMM), ubicado en el centro de la ciudad de Puebla. Para los años ochenta, se buscó la expansión y crecimiento del instituto y el 15 de septiembre de 1982 el Instituto Mexicano Madero inauguró el plantel Zavaleta, que inició los servicios de educación preescolar y primaria, paulatinamente se contó con secundaria y preparatoria (Sánchez Aviña, 2002).

En 1982 se fundó en Puebla, la primera universidad protestante en México, y en sus inicios solo ofreció dos licenciaturas de corte administrativo. Así surgió como la Escuela Superior de Administración y Contaduría con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México y es hasta 1986 que obtuvo el nombre oficial de Universidad Madero (UMAD) y ampliando el número de licenciaturas, al frente como Rector de la institución se asigna al Mtro. Job César Romero Reyes –quién hasta el verano de 2016, seguía siendo el rector de la institución. Y finalmente, se aperturó otro campus en el año de 1997 e inició actividades la Universidad Madero Campus Papaloapan en Tuxtepec, Oaxaca. En 2016 la Universidad Madero ofrecía 29 programas de licenciatura y 10 programas de posgrado, dando un total de 39 programas académicos en sus dos campus, tanto presenciales como on-line, así como cursos no escolarizados, en modalidad de cursos, talleres y diplomados coordinados por el área de Educación Continua.

El Departamento de Educación Continua de la UMAD, inició en la década de 1990 con la oferta de diplomados en Recursos Humanos, Mercadotecnia y del Diplomado en Desarrollo de las Habilidades del Pensamiento. Siendo este último el de mayor impacto (tanto educativo como económico) en el mercado local y regional (Puebla y Tlaxcala), con la demanda por parte de docentes de educación superior y media superior. El

¹ La información recabada en este apartado, ha sido tomada del sitio web de las instituciones sujeto de estudio: www.imm.edu.mx (Instituto Mexicano Madero) y www.umad.edu.mx (Universidad Madero).

Departamento estaba coordinado primero por el Mtro. Marcos Palafox y después por la Mtra. Ma. Eugenia Blanca Toxqui y en la estructura organizacional de la institución dependían de la Dirección General a cargo del Mtro. Donaciano Alvarado. Para el año 2000, el departamento de Educación Continua pasó al área de Posgrado a cargo de la Dra. Ma. Alejandra Ponce Morales, y empezó a disminuir el ritmo de trabajo que llevaba, repercutiendo en el número de oferta educativa de curso, talleres y diplomados, así como en los ingresos económicos. A partir de este año, el Departamento de Educación Continua buscaba proyectos, actividades o acciones que realizar (educativa y comercialmente).

Planteamiento del problema

El Campamento UMAD desde sus inicios (verano de 2005) estaba a cargo de la coordinación del Departamento de Deportes de la Universidad Madero. Lo integraban, el Coordinador de Deportes el *coach Huchín* e instructores profesionistas y especialistas de Basquetbol, Volibol, Fútbol y Atletismo, quienes entrenaban a jóvenes universitarios de la UMAD (estudiantes de 18 a 29 años en promedio). Los primeros años del Campamento de Verano, se trataba de organizar un curso en el cual los hijos de los empleados de la UMAD y los alumnos del IMM, tuvieran un espacio donde jugar y entretenerse los días de vacaciones escolares. Aunado a la necesidad de los padres, por mantener entretenidos a sus hijos, sin moverse o cambiar la rutina diaria (la misma ruta de casa a la escuela, los mismo horarios de dejar y recoger al hijo, los mismos maestros e instalaciones). El curso de verano, era un concepto totalmente deportivo y dedicado a los clientes de casa. El Campamento UMAD era reconocido por la comunidad estudiantil como un curso donde los niños acampaban los fines de semana dentro de las instalaciones de la universidad, y los padres también podían quedarse junto con sus hijos a realizar las actividades que se planeaban cada viernes por la noche en los jardines y canchas deportivas de la institución.

En este curso los niños realizaban actividades deportivas de 9 de la mañana a las 1 de la tarde en las instalaciones de la UMAD. Las actividades eran predominantemente deportivas, como *rallies*, fútbol y basquetbol. Y solo los viernes tenían una hora dedicada a las manualidades. Realizado dibujos y armado de figuras en papel y por las noches acampaban. Al inicio (2005), el Campamento UMAD contaba con la aceptación de niños y padres, quienes se inscribían con emoción y entusiasmo para pasar unas felices vacaciones. En el campamento UMAD, los niños eran clasificados de acuerdo a su edad con un nombre alusivo a la mascota institucional “el tigre blanco”(ver Tabla 1), el pago de inscripción incluía el uniforme (una playera y un short) y el material de manualidades a usar durante el verano(Huchin R. , 2008).

Tabla 1
Categorías del Campamento UMAD

Categoría	Edades
Cachorros	De 3 a 5 años
Tigrillos	De 6 a 9 años
Tigres	De 10 a 14 años
Tigres Blancos	De 15 a 17 años

Fuente: Elaboración propia con información del Reporte “Resultados Campamento UMAD” (Huchín, R. , 2008).

Cuando el *coach* Huchín se dio cuenta que tanto las inscripciones como el entusiasmo de los niños y padres fueron disminuyendo (2007-2008) y que los principales problemas que se manifestaban eran: baja en la matrícula de hasta el 40% e insatisfacción de los clientes calculado en un 60% (tanto de niños como de padres). El *coach* Huchín, ante dicha situación se encontraba desalentado y preocupado con el destino que llevaría el Campamento UMAD, proyecto que creó, le llevó mucho trabajo posicionarlo y sentía que se estaba “muriendo”. A pesar de esto, estaba consciente de la situación competitiva del mercado (cada año había más cursos de verano en las escuelas vecinas), de sus limitaciones como especialista deportivo en el mercado infantil y sus limitadas competencias en mercadotecnia y administración educativa (Huchín, R. , 2009). Él sólo sabía entrenar a jóvenes universitarios y hacerlos campeones regionales y nacionales. Fue así que se acercó al departamento de Educación Continua perteneciente al Posgrado de la UMAD, quienes en ese tiempo (2009), se encontraban en una reestructura comercial y buscaban proyectos a desarrollar.

El *coach* Huchín les planteó la situación y el Coordinador de Educación Continua, quien contaba con conocimientos de mercadotecnia, se interesó por el proyecto inmediatamente. “Tenemos algunos problemas, yo no sé de marketing, pero creo que es lo que necesitamos para salvar el campamento” –comentaba el *coach* Huchín al Coordinador de Educación Continua. “...Si lo hacemos de nuevo, pensamos contar con 60 alumnos, el año pasado fueron 72, no creo que se inscriban más [...]” (Huchín R. , 2009)–enfaticó el *coach*. Fue entonces que el Coordinador de Educación Continua empezó a realizar una investigación de mercados, con el propósito de conocer mejor y profundamente la situación.

Para la investigación se contactaron a instructores, alumnos becarios quienes eran parte del *staff*, a padres de familia que inscribían a sus hijos (tanto los que seguían fieles al campamento como los que dejaron de asistir), así como a empleados involucrados directa e indirectamente en el evento. La tarea fue ardua y complicada, tanto por el perfil filosófico-religioso de la institución (Protestante-Methodista), porque la filosofía metódica y su pensamiento de negocios no ayudaba en mucho para rescatar el Campamento UMAD. Aunado todo esto, la falta de interés de los clientes insatisfechos por los problemas presentados. A pesar de ello, la investigación arrojó los siguientes hallazgos(Larios-Gómez, Investigación de Mercados: Campamento UMAD 2005-2008, 2009):

1. La Baja en la matrícula de niños del 18% en el 2006 y de hasta el 38% en el 2008 (ver datos históricos en la Tabla 2 y Figura 1).
 - a. En el 2005, se contó con una inscripción de 100 alumnos, para el 2008 ya solo eran 72 niños.
 - b. En los primeros 2 años, alrededor del 85% de los inscritos eran niños pertenecientes al IMM (Centro y Zavaleta). Principalmente del Campus Zavaleta. Porcentaje que fue disminuyendo en las emisiones subsecuentes.
 - c. El 15% de los inscritos, eran niños que estudiaban en otras escuelas, es decir, en escuelas competidoras del IMM, de la zona (Cholula).
 - d. Existía una alta deserción de inscritos, en más del 40%, quienes la primera semana asistían y para la última semana ya no regresaban, a pesar de haber pagado la cuota completa.

2. Las actividades que realizaban los niños durante las tres semanas, no cambiaban. Cada año eran las mismas, los niños que se inscribían año con año, ya sabían que actividades realizarían.
3. Existía una rotación y de inasistencias continuas en los instructores (por lo menos tres de los 7 instructores que eran).
4. El Coordinador de Deportes, quien a la vez fungía como Director del Campamento, no estaba presente, ni durante todo el día, ni durante todas las semanas que duraba el evento. Delegaba a sus profesores o apoyos (estudiantes becarios de la UMAD), el control y toma de decisiones deportivas, académicas y hasta comerciales.

Tabla 2

Reporte Histórico de Resultados 2005-2008: Niños inscritos

Año	Total de Inscritos	Inscritos del SEM	IMM Centro	IMM Zavaleta	Otras escuelas	Deserción	Rentabilidad	Rentabilidad Histórica
Año 1: 2005	100	85	70	15	15	30	14%	---
Año 2: 2006	82	72	60	12	10	44	5%	-9%
Año 3: 2007	80	72	65	7	8	49	0%	-14%
Año 4: 2008	72	65	60	5	7	40	-29%	-43%

Fuente: Elaboración propia con información de Larios-Gómez, 2009.

5. No existía una división o diferencia en las actividades (ni en los uniformes) a realizar entre las categorías, de acuerdo a las edades de los niños. Es decir, las mismas actividades realizaba tanto un niño de 3 años, como uno de 17 años.
6. Se carecía de una imagen comercial adecuada para la venta, posicionamiento e identificación del evento en el mercado, ver Figura 2.
7. No había materiales suficientes, ni adecuadas a las edades de los niños (ni deportivos, ni de manualidades).
8. La planeación no era adecuada para las actividades a realizar.
9. No se contaba oficialmente con un paramédico para la atención de los alumnos lesionados (los instructores fungían como paramédicos si se requería).
10. En el caso de lesionados, solo se ofrecían los primeros auxilios y si era necesario una intervención médica profunda, el padre de familia o tutor tenía que llevar a su hijo al médico familiar.

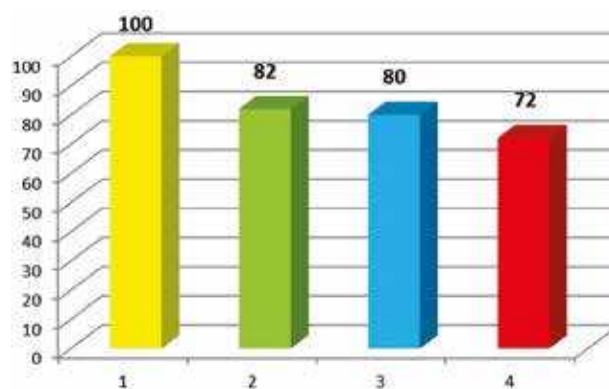


Figura 1. Inscripción histórica Campamento UMAD 2005-2008

Fuente: Elaboración propia con información de Larios-Gómez, 2009



Figura 2. Imagen comercial: Campamento UMAP 2008
Fuente: Larios-Gómez, 2013

11. Los horarios de atención y de estancia de los niños durante el verano no era la misma de las clases normales y no se ajustaba a las necesidades de los padres. Es decir, horarios extendidos, horarios como en clases normales y que durara todas las vacaciones. No era suficiente de 9 de la mañana a las 1 de la tarde.
12. La insatisfacción de los padres, respecto al servicio ofrecido durante el campamento, se veía reflejada en decremento de inscritos de niños año con año. Durante las entrevistas y el sondeo realizados (en febrero-marzo de 2009), se recopiló información de descontento, desmotivación y poca credibilidad tanto en padres como niños: El 40% de los papás estaban satisfechos en términos generales con las actividades que se realizaban en el Campamento de Verano. Y del 60% que se encontraba insatisfecho, sólo el 69% de ellos volvería a inscribir a sus hijos.

Los papás insatisfechos expresaron su percepción respecto a las actividades, seguridad y comentarios que expresaban sus hijos. Como falta de creatividad en las actividades realizadas e instructores sin compromiso. Tabla 3 y Figura 3.

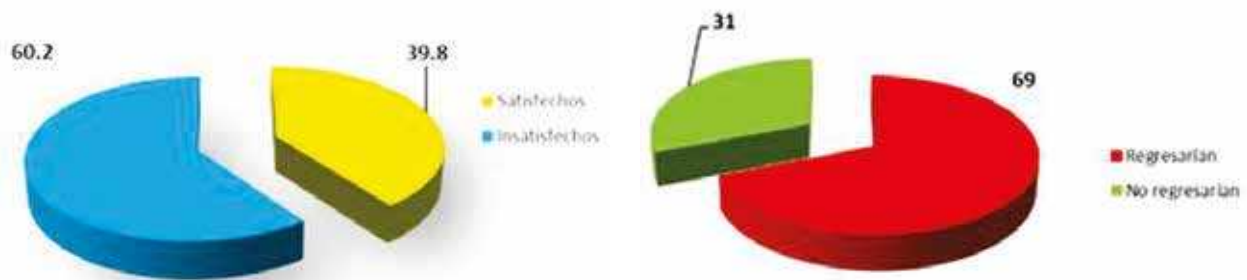


Figura 3. Satisfacción de los Clientes Campamento UMAP.
Fuente: Larios-Gómez, 2009.

Tabla 3
Entrevistas a Niños y Papás

Opinión de los Niños

- “...no, ya no nos gusta, siempre es lo mismo...”
Niño, 10 años, Primaria –IMM Zavaleta, 2 años en el Campamento (2005 y 2006)
- “...me he han inscrito en el campamento, pero ya no me gusta, es aburrido. Todo el día estamos jugando fut o básquet [...] y el maestro no nos enseña...”
Niño, 9 años, Primaria –IMM Zavaleta, 3 años en el campamento (2005, 2006 y 2007)
- “[...] nos revuelven con niños pequeños, no nos dejan hacer lo que queremos [...] las cosas que hacemos son aburridas y las pelotas están viejas y son poquitas...”
Niña, 15 años, Secundaria –IMM Centro, 1 año en el Campamento (2007)
- “[...] antes me gustaba mucho, jugábamos todo el día, estaba con mis amigos de la escuela... [...] nos prometían ir a acampar, pero nos quedábamos en las canchas, atrás de la escuela... pero no gustaba cuando llovía porque ya no lo hacíamos o nos metíamos a los salones...”
Niño, 16 años, Secundaria (IMEX -Escuela competidora), 2 años en el Campamento (2007 y 2008)

Opinión de Papás

- “... a mi hijo ya no le gusta ir... me cuesta mucho trabajo despertarlo y lo tengo que obligar [...] no lo puedo dejar en casa, no hay nadie quien lo cuide... es raro, porque antes era el primero en levantarse para ir al campamento... me dice que no le gusta, que es aburrido y se la pasan jugando en las canchas todo el día [...]”
Papá, 47 años, Ejecutivo comercial, NSE C, hijo de 13 años (Secundaria –IMM Zavaleta, 3 años en el Campamento 2005, 2006 y 2007)
- “No, no estoy de acuerdo con lo que hacen en el campamento. Nos habían dicho que estaría mi hija haciendo varias actividades, pero no es cierto... me dice que solo juegan con la pelota, corren y hacen competencias entre ellos y que le aburre lo de manualidades [...] ya no la inscribí, la cambié a otro campamento...”
Mamá, 34 años, ama de casa, NSE C-, hija de 8 años (Primaria –IMM Zavaleta, 2 años en el Campamento 2006 y 2007)
- “[...] mi hijo está contento, le gusta ir porque me dice que están sus compañeros que tenía antes en la escuela (es que lo cambié, estaba en el Madero del Centro, pero lo cambié al IMEX por cuestiones de cosas que no me gustaban de su maestra) y mi hijo extrañaba a sus compañeritos... se supone que lo inscribí porque no eran los mismo maestros de la escuela y el campamento... pero no [...] no me gusta la organización, ni que los maestros falten mucho [...] creo que les falta un poco de planear sus actividades y eso puede repercutir en la seguridad de los niños...”
Mamá, 39 años, Empleada de Gobierno, NSE C+, hijo de 11 años (Primaria –Camino Real, 3 años en el Campamento 2006, 2007 y 2008)
- “... no, no y no, es un campamento con mucha inseguridad, no hay paramédico, ni control para accidentes. Mi hijo tuvo un accidente, se cayó de las gradas y solo lo atendieron en los primeros auxilios y que nosotros debíamos de llevarlos al hospital. No nos pagaron, ni nos reembolsaron nada... ya no lo inscribí.”
Papá, 43 años, Negocio propio, NSE C+, hijo de 12 años (Secundaria –IMM Zavaleta, 3 años en el Campamento 2005, 2006 y 2007)

Fuente: Elaboración propia con información de Larios-Gómez, 2009.

Desarrollo del Caso

La estrategia de mercadotecnia: “De campamento UMAD al verano UMAD”

Una vez terminada la primera etapa de la investigación de mercados, el Coordinador de Educación Continua empezó la segunda etapa: analizar a la competencia a través de un Benchmarking. No pudo encontrar información completa de competidores en los primeros años del campamento (del 2005 al 2007), por lo que decidió trabajar con la información de 2008 y la que se encontraba disponible del 2009 (con la promoción de los cursos de verano, que ya estaban listos, faltando 3 meses para iniciar el curso):

1. Se identificaron por lo menos 30 eventos de verano que se ofertaban en la Zona Comercial de la UMAD (Cholula y sus alrededores). Quienes entre cursos, talleres, campamentos, estancias y viajes turísticos eran los competidores directos del Campamento UMAD (ver Figura 4).

Sobresaliendo de la oferta en las universidades:

- La Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), el valor de marca.
- El Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (CCU-BUAP), las múltiples opciones en actividades.
- La Universidad del Valle de México (UVM), la integración de valores e los niños.
- La Universidad TecMilenio (UTM), el precio competitivo.

Con respecto a las escuelas de educación básica, sobresalió en su oferta:

- El Instituto México (IMEX), el desarrollo integral del alumno.
- El Colegio Camino Real, actividades de integración social,
- El Colegio Carl Rogers, la innovación en actividades poco usuales.
- Y en otros más, de pequeño impacto, el descuento para empleados, inscripción familiar y los cursos complementarios para los papás.

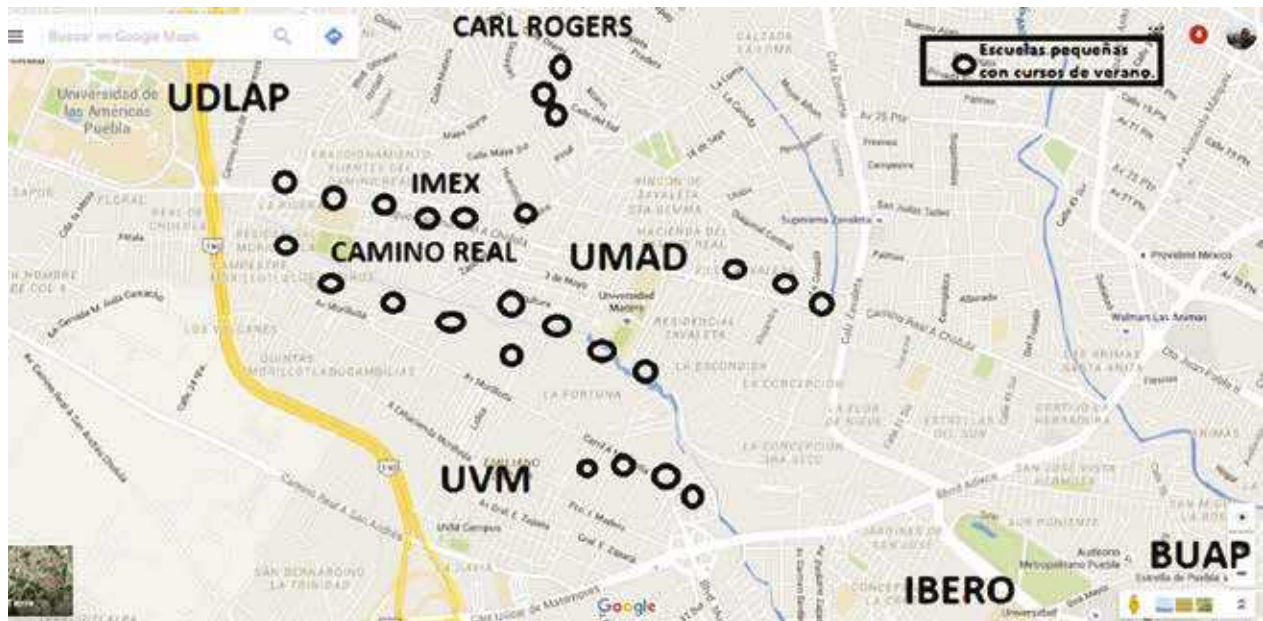


Figura 4. Zona de influencia e impacto Comercial: Campamento UMAD 2009
Fuente: Elaboración propia con ayuda de Google Maps, 2016

2. Por la situación que presentaba el Campamento UMAD en sus emisiones pasadas (últimas dos 2007 y 2008), proyectaba que el evento 2009 sólo tendría:
 - Baja en las inscripciones (proyección de inscribir a 60 niños)
 - Baja credibilidad (año con año la deserción aumentaba)
 - Mala imagen (no había innovación en la actualización y renovación de las actividades y un enfoque formativo-recreativo)
 - Inscripción baja y casi nula en algunas categorías (Tigres y Tigres Blancos)

3. Aunado a situaciones económicas y de competencia del mercado, la realización del evento 2009, se enfrentaba a:
- Situación económica con empresas en paro técnico (como Volkswagen y sus proveedores como Siemens, SKF, Johnson Control, Refa, Teasen Krupp, entre otras)
 - Cierre de PYMES y despido de personal en las grandes empresas.
 - Competencia con oferta altamente atractiva con actividades, instalaciones y bajos precios (BUAP \$1,150.00, Clubes Alpha \$1,000.00, Imagina \$800.00 y Presidencias Municipales, que las dan de manera gratuita)
 - Oferta masiva de cursos, talleres, viajes, estancias y actividades institucionales (productos sustitutos)
 - Clientes con expectativa baja por experiencias previas

Acciones estratégicas de mercadotecnia y administración

Campamento UMAD 2009

La interpretación de los resultados antes descritos, se convirtieron en estrategias de mercadotecnia y algunas más en estrategias administrativas. Denotando la importancia de la investigación de mercados para la toma de decisiones en la empresa. Algunas de las las estrategias que se implementaron para mejorar el curso de verano UMAD, fueron:

- Para la emisión 2009, el valor agregado fue fomentar el desarrollo de las capacidades físicas y mentales de los niños en un ambiente sano, vivencial y fortalecido en valores semanales como la amistad, la hermandad y la familia.
- Al Campamento UMAD se decidió llamarlo Campamento “Tigres Blancos”, para reforzar la identidad institucional de los clientes internos (UMAD e IMM), usando la imagen del “Tigre Max” (ver Figura 5).
- El concepto del Campamento fue: Estancia integral dirigida a niños y niñas de 3 a 15 años que buscaban divertirse en el verano (Ya no se promocionó en jóvenes de 16 y 17 años, ya que era una categoría a la cual no le interesaba un producto como el campamento).
- Se propuso contar con una actividad ancla, que detonara la inscripción. Esta actividad debería ser innovadora, atractiva y aportativa en el desarrollo integral de los niños durante el verano. Con base en los comentarios de los niños, debería ser algo desafiante y divertido: la opción fue *Rappel* (muro de escalar, Figura 5).
- Se amplió la oferta de actividades a realizar dentro del curso de verano con cinco áreas de desarrollo: Destreza, Supervivencia, Recreación, Integración y Sociabilización.



Figura 5. Actividad Ancla de Marketing: Rappel (Muro de Escalar),
 der.) Mascota Institucional Tigre Blanco “El Tigre Max”
 Fuente: Campamento Tigres Blancos, UMAD 2009.

- Cada área de desarrollo la integraban varias actividades que se realizaban dos veces por semana y con una duración de 50 minutos:
 - Deportes: Rappel, Escalada, Capoeira, Fútbol, Basquetbol, Volibol, Tochito y Atletismo.
 - Artesanal: Máscaras, Alebrijes y Dibujo.
 - Bailes: Danza Árabe, Danza Polinesia, Zumba, *Hi Low* y *Step Dance*.
 - Social: Ecología, Nutrición y Valores.
- Se segmentaron las actividades para cada categoría, permitiendo que los niños y niñas estuvieran desarrollando sus capacidades físicas y mentales con compañeros de su edad (física y mental).
- El campamento se realizado en la UMAD del 20 de julio al 7 de agosto de 2009, con una duración de tres semanas solamente y no cuatro como se venía realizado, con el objetivo de atraer más niños y reducir la deserción.
- Se decidió quitar la actividad de “acampar”, por la falta de control, logística y planeación para la realización.
- La estrategia de precio fue “de introducción”, debido al cambio drástico en imagen, concepto y actividades (producto), se consideró que se empezaba nuevamente.

Se reclasificaron (segmentación) las categorías, acorde al desarrollo natural físico y emocional de los niños, quedando de la siguiente manera:

Tabla 4
 Categorías del Campamento UMAD 2009

Categoría	Edades
Cachorros	De 3 a 5 años
Tigrillos	De 6 a 8 años
Tigres	De 9 a 12 años
Tigres Blancos	De 13 a 15 años

Fuente: Elaboración propia con información de UMAD (2013).

Los primeros resultados: campamento UMAD 2009

Con base en un *benchmarking* (genérico e interno) realizado para “mejorar” el concepto e imagen del Campamento UMAD (ver Figura 6), se retomaron las mejores prácticas del mercado y las realizadas en emisiones anteriores y se integró al nuevo concepto de actividades que dieron gran impacto y credibilidad, ofreciendo como promesa (marketing): “Tu verano puede ser realmente divertido”, justificando el nuevo concepto (2009) con los siguientes elementos:

- Imagen fresca.
- Colores alusivos al verano, diversión y naturaleza.
- Protagonistas que transmiten diversión, emoción e invitación.
- Identidad con la Mascota de la UMAD: el Tigre Blanco.
- Descripción del producto con la actividad ancla Rappel y otras complementarias, completamente nuevas.

Es notable que la revista *Poblanerías*, de tiraje local con 5000 ejemplares bimestrales, publicó en su edición especial Cursos de Verano, a las 10 mejores opciones para Campamentos de Verano, donde ubicó al Campamento “Tigres Blancos” en dicho ranking (edición junio-julio de 2009).

Asimismo, se registró que la segmentación de categorías y actividades, logró que los inscritos en las categorías de Tigres (9-12) y Tigres Blancos (13-15), aumentaran y que la asistencia se mantuviera, teniendo en la categoría Tigres un aumento del 250% (de 16 a 40 inscritos) y en Tigres Blancos un aumento del 54% /de 11 a 17 inscritos).

Es importante señalar que el total de inscritos fue de 185 niños, superando la inscripción del año 2008 (72 niños) en un 164% y la rentabilidad fue del 19.56%. Igualmente, se incrementó la inscripción en alumnos pertenecientes al Sistema Madero, ya que en la emisión anterior sólo 32% (26 participantes) fueron del Sistema Madero, mientras que en la emisión 2009 alcanzó 87% (142 Maderistas entre alumnos, exalumnos y empleados), lo que sentó las bases para crear el valor de la Marca Madero en el ciclo de vida de nuestro cliente (de kínder a posgrado: marketing cíclico).



Figura 6. Concepto comercial
Campamento UMAD 2009

Fuente: Reporte de Resultados 6 años
del Verano UMAD, 2014

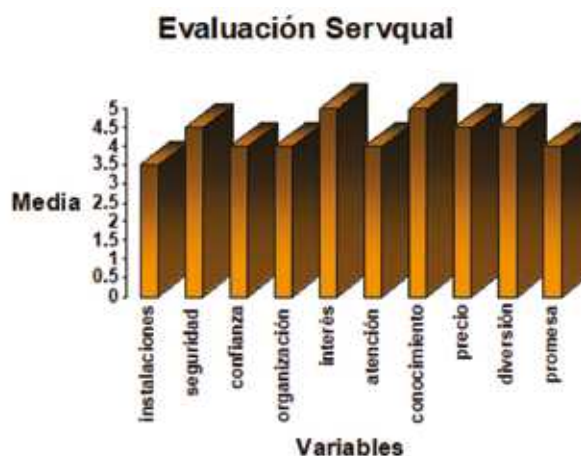


Figura 7. Resultados Evaluación del Servicio
Campamento UMAD 2009 (Modelo Servqual)
Fuente: Larios-Gomez, 2009

Se realizó una evaluación del Campamento (Investigación mixta); la investigación con enfoque cuantitativo utilizando el Modelo Servqual, con escala de 1 al 5 (ver Figura 7)² permitió conocer las percepciones y expectativas de los padres sobre el servicio ofrecido a sus hijos.

De ello se desprendió que los padres consideran que las instalaciones físicas de la UMAD son más o menos inadecuadas para la realización de las actividades del campamento (media 3.5), aunque piensan que sus hijos estuvieron totalmente seguros y con la atención adecuada de parte de los instructores (Media: seguridad 4.5, confianza 4).

Asimismo, consideran que la organización fue adecuada (media 4) y que hubo un total interés para solucionar los problemas presentados (media 5). En cuanto a empatía, los padres piensan que hubo una adecuada atención personalizada (media 4) y un total conocimiento para ofrecer el servicio (media 5).

Para el caso del servicio prometido (marketing), los padres consideran que el precio cubrió totalmente la expectativa sobre el servicio recibido (media 4.5), siendo que sus hijos totalmente se divirtieron (media 4.5) y que fueron “Retos y aventuras Inolvidables” (media 4).

La investigación con enfoque cualitativo permitió conocer las percepciones de los padres respecto al servicio ofrecido. Los comentarios de los padres respecto al servicio ofrecido en el campamento, fueron recabados a través de la observación participativa y directa (investigación cualitativa). Los tópicos de mayor atención fueron: Instalaciones, servicios básicos (instalaciones físicas), promesa, organización (fiabilidad), actividades, instructores (confianza) y atención, interés (empatía), y los comentarios que se tuvieron se describen en la Tabla 5.

Tabla 5

Comentarios. Investigación Cualitativa Campamento Tigres Blancos UMAD 2009

Comentarios:

“...**están muy felices**, llegan y me cuentan lo que hicieron durante todo el día, y esperan que termine el día para ya empezar de nuevo...”

Inscrip. no. 24, Carlos Eduardo Téllez Barragán, Eduardo –Tigrillo, Comerciante

“... no sé qué realmente hacen o les hacen hacer, pero llega muy cansado. **Pero feliz, muy contento y me cuenta todo lo que hizo**... que dibujó, hizo una máscara y subió la montaña...”

Inscrip. no. 140, J. GERARDO SUÁREZ RUGERIO, Oliver –Cachorro, Empleado

“...**falta disciplina**, ya que algunos niños no hacen lo que corresponde o lo que indican los monitores...”

Quiere estar anónima. Mujer. Tigre, Profesora

“... dentro del grupo de tigrillos hubo bulling... por otro lado mi niño **dejó de venir** porque le impactó que los niños se trataran tan mal y con groserías...”

Inscrip. No. 168, Dra. Enis Castellanos, Andoni-Tigrillo, empleado UMAD

“... el entusiasmo se mostró desde el inicio, pero fue perdiéndose conforme pasaron los días... **mis hijos no les gustaba el básquetbol**...la organización estuvo bien, pero puede mejorar...”

Inscrip. no. 5, Damaris Pupo Fernández, Xinema –Tigrillo, Ama de casa

“... **me gustan los cambios, es algo nuevo para mi hijo** que ha venidos los últimos dos años... ya no quería venir, pero le gustó las nuevas actividades y llega muy contento a la casa...”

Inscrip. no. 56, Sandra Vazquez Arana, José Pablo –Tigre, Maestra UMAD

“...las actividades de los viernes me parece bien, platicarles sobre valores me parece muy bueno... **invitar al amigo, al hermano y luego nosotros fue nuevo, bueno y algo que la universidad necesitaba hacer**...”

Inscrip. no. 79, Laura BeatrizÁvilez Díaz, Franco –Tigre, Ama de Casa

Fuente: Larios-Gómez, 2009

² La escala empleada fue del 1 al 5. Donde 1 corresponde a Totalmente en desacuerdo y 5, a Totalmente de acuerdo.

Asimismo, en las entrevistas realizadas, se encontraron inconformidades, o áreas de oportunidad para la mejora del servicio. A continuación se describen dichos aspectos:

- Instalaciones (mejores espacios para las actividades). Las actividades se realizaron en espacios de la UMAD, las cuales están adaptadas para jóvenes de 18 años en adelante.
- Promesa (sensibilización de todos los participantes). La mercadotecnia aplicada, se comprometía a que los niños tendrían “Retos y aventuras inolvidables”, lo cual no se cumplió al 100%.
- Capacitación (formar a los instructores, monitores y de apoyo con un enfoque de servicio). Se contrataron los mismo instructores de la emisión 2008, por decisión del *coach* Huchín, y los monitores (universitarios que cuidaron a los niños todo el verano) eran universitarios de la UMAD, de diferentes carreras profesionales.
- Facilidades administrativas (apertura a la innovación, simplificación administrativa y de procesos). Los procesos y políticas comerciales de la institución, limitaban o entorpecían la labor comercial con los clientes.
- El tiempo o duración fue muy poco, tanto tres semanas, como las cuatro horas de estancia. La mayoría de los padres no tienen vacaciones escolares, y los horarios de la escuela son más amplios.

Retos actuales

El Campamento Tigres Blancos puede realizarse a pesar de la situación que se presentaba a inicios del 2009, por los resultados obtenidos en la emisión del 2008. El *coach* Huchín decidió dejar todo en manos del Coordinador de Educación Continua. Se obtuvieron buenos resultados y el más importante, los niños UMAD se divirtieron, jugaron y deseaban regresar nuevamente al Campamento. Pero las Expectativas para el Campamento Tigres Blancos 2010 se proyecta lo siguiente:

- Una inscripción mínima de 150 participantes.
- Aumentará el Valor de la marca UMAD-“Tigres Blancos”.
- Aumento en la inscripción de alumnos del Sistema Madero.
- Competencia entre los Institutos Madero (canibalismo).
- Reforzamiento y conocimiento de la Marca UMAD en la localidad (influencia geográfica)
- Inscripción futura a los Institutos Madero, por parte de alumnos del Instituto México y AnrodSchool.

Preguntas detonantes

1. Realice un Análisis FODA para el escenario que enfrentará el Campamento Tigres Blancos UMAD 2010. Y conteste la siguiente pregunta: ¿la estrategia de mercadotecnia implementada en 2009, servirá para 2010?
2. ¿Qué estrategias recomendaría al Campamento Tigres Blancos UMAD 2010, para enfrentar los retos actuales? Proponga: Imagen (Promoción), Actividad Ancla (Plaza), Precio y Producto.
3. ¿Quién deberá seguir coordinando el Campamento UMAD? ¿El *coach* Huchín? ¿El Coordinador de Educación Continua? ¿Ambos? Explique su respuesta.

Referencias bibliográficas

- Alcázar, P. (2015). *Cómo conquistar a los nuevos consumidores*.
- Askling, B., & kristensen, B. . (2000). *The learning organisation as a Model of institutional governance*. Seminario internacional gobierno y gestión de las IES. Barcelona.
- Carazo, S. (2008). *Comprando a través de los ojos de un niño, el mundo del marketing infantil*. Obtenido de Comisión Nacional de Televisión.: http://www.cntv.org.co/cntv_bop/noticias/2008/noviembre/televidentes.pdf
- Fasano, E. (2013). *Desafíos para la Educación del siglo XXI: Humanización y Libertación desde las contribuciones de Paulo . ALAIME DEBATES PEDAGOGICOS* (pág. 32). BRASIL: ALAIME.
- Huchín, R. (2008). *Reporte de Resultados Campamento UMAD*. Puebla: UMAD.
- Huchín, R. (s/f de Febrero de 2009). *Situación económica del Campamento UMAD 2005-2008*. (E. Larios-Gómez, Entrevistador)
- Kells, H. R. (1992). *elf-Regulation in Higher Education. A Multi-National Perspective on Collaborative Systems of Quality Assurance and Control*. UK: Higher Education Policy.
- Kotler P., & Keller K. (2012). *Marketing management 14/e*. EU: Prentice Hall.
- Lamb, C., & Hair, M. (2006). *Marketing, 8a Edition*. México, D.F.: Thompson.
- Larios-Gómez, E. (2009). *Investigación de Mercados: Campamento UMAD 2005-2008*. Puebla: UMAD.
- Larios-Gómez, E. (2013). *La Mercadotecnia en instituciones de educacion superior*. CPMark Revista Cuaderno de Mercadotecnia.
- Larios-Gómez, E. (2013). *Reporte de Resultados 5 años del Verano UMAD*. Puebla: UMAD.
- Larios-Gómez, E. (2015). *Análisis Comparativo de las Estrategias de Gestión Educativa en las IES de México*. ACACIA Administración y Praxis.
- Lovelock Christopher H., J.-W. (2009). *Marketing de servicios: Personal*. Pearson.
- McCarthy, J. (1981). *Basic marketing, 7th edition*. Illinois: Richard Irwin.
- Morin, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa Edit.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services. The Anglo-American experience*. Oxford.: Blackwell.
- Sánchez Aviña, J. G. (2002). *Educación Metodista en Puebla: 132 años de tradición*. Conferencia con motivo del 469 aniversario de la fundación de la ciudad de Puebla. Puebla, México: www.comie.org.mx.
- Stanton WJ, Jetzel M., & Walker B.J. (2007). *Fundamentals of marketing*. EU: McGraw-Hill.
- Tur Viñes, V., & Ramos Soler, I. (2008). *Marketing y Niños*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Zeithaml, V. y. (2009). *Marketing de servicios: un enfoque de integración* . McGrawHill.

Anexo

Revisión de literatura

La mercadotecnia es una disciplina que se aplica en cualquier ámbito de la vida cotidiana y es un proceso social y administrativo de creación e intercambio de productos y valores (Kotler P. & Keller K., 2012)(Stanton W.J, Jetzel M., & Walker B.J., 2007), a través de un proceso de planear y ejecutar la concepción de estrategias que satisfagan las metas individuales y las de la empresa (Lamb & Hair, 2006). La mercadotecnia es una herramienta estratégica de la gestión empresarial, que nos permite satisfacer las necesidades y deseos de un mercado específico –consumidor– a través de la comercialización (intercambio y venta) de un producto (bien, servicio, idea o experiencia) de forma directa o indirecta en un contexto presencial o virtual. Por lo el campo de estudio y aplicación de la mercadotecnia son los productos, marcas, personas, empresas y lugares.

Todo individuo (adulto o niño), o institución/empresa –consumidor– buscará el producto que más se ajuste y cubra a su necesidad/deseo. Es aquí donde la mercadotecnia, cualquiera que fuere su enfoque (comercial, internacional, servicios, educativa, social, etc.), realiza su función de organizar una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor para satisfacer necesidades, deseos, caprichos, demandas, antojos, etc. Y en este proceso, el consumidor decide comprar el producto y toma en cuenta si tiene la capacidad (acceso, disponibilidad y existencia) y los recursos (económicos) necesarios, sino cuenta con ello se esfuerza y busca formas para consumir el producto.

El patrón de comportamiento del consumidor para satisfacer sus necesidades se puede explicar a través del modelo de la pirámide de necesidades de Maslow (desde las Necesidades Básicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades Sociales, Necesidades de Autoestima hasta las Necesidades de Autorrealización). En la transferencia de las características de necesidades al consumo de productos básicos, intermedios y de lujo –incluyendo a la educación– desde la perspectiva de marketing, se ha producido un fenómeno de “consumo preferente” afectado notablemente por el valor intrínseco de Marca que los productos poseen gracias a las decisiones de compra del consumidor(Larios-Gómez, 2013). Es decir, la satisfacción de una necesidad, deseo o demanda, se ve afectada en igual de proporción por el valor de marca del producto y la satisfacción de dicha necesidad, combinando los niveles de la pirámide más básicos con los más complejos (consumo de productos básicos para la autorrealización del consumidor). Los comportamientos humanos hacen que, de vez en cuando, se prefiera consumir antes un producto “superfluo” o de “marca” (porque le da estatus) y “descuidar” o cubrir a medias o esperar más tiempo para satisfacer una necesidad básica o intermedia (ver Figura 8).

Morin (2003) comenta que no existe un sujeto completamente satisfecho, excepto de una forma relativa porque sus necesidades parecen ordenarse en jerarquía de predominio o de plena armonía y felicidad. Cuando un sujeto satisface una necesidad, deja de ser necesidad y pasa a otro orden y busca otras necesidades más complejas que la anterior (Morin, 2003).



Figura 8. La Pirámide de Maslow desde la Perspectiva de la Mercadotecnia
 Fuente: (Larios-Gómez, 2013)

Debido a que la mercadotecnia es una disciplina en constante evolución, es dinámica en relación a su entorno comercial, legal, industrial, sociopolítico, tecnológico e internacional, está basada en la “Mezcla de Mercadotecnia”, es decir, las 4 P: precio, plaza, promoción y producto. Son un conjunto de variables o herramientas controlables (estrategias) que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta u objetivo (McCarthy, 1981). Existen varias interpretaciones de la mezcla de mercadotecnia, unas que la conciben desde 4 P, otras que le agregan más elementos y proponen 7 P en la mercadotecnia de servicios (Lovelock Christopher H., 2009)(Zeithaml, 2009), pueden ser 9P como para el mercadotecnia contemporánea (Law, 2008) o también las 10 P para la mercadotecnia educativa (Larios-Gómez, 2013), como se trata en este caso. Ver Figura 9.



Figura 9. La Mezcla de Mercadotecnia
 Fuente: Elaboración Propia, con información de (McCarthy, 1981), (Lovelock Christopher H., 2009), (Zeithaml, 2009) y (Larios-Gómez, 2013).

Para el presente, se han analizado dos tipos de mercadotecnia. La mercadotecnia de servicios dedicada a la comercialización y posicionamiento de productos intangibles, donde la interacción consumidor-empresa se da a través de los procesos y las personas y la mercadotecnia educativa como la herramienta estratégica de la gestión educativa, que ejecutan las instituciones de educación (de todos los niveles o grados escolares) y que permite satisfacer las necesidades de desarrollo personal para la adquisición de nuevo conocimiento, a través de la comercialización (intercambio y venta) de un servicio, de forma directa o indirecta (presencial o virtual). Se puede afirmar, que no existen grandes diferencias entre los tipos de mercadotecnia expuestos (ni con la comercial, la internacional, la política, etc.), al contrario presentan semejanzas porque su propósito esencial la satisfacción del consumidor (fisiológica, de pertenencia o de autorrealización) y obtener utilidad (económica o social). Larios-Gómez (2015), en una reflexión previa, propone las diferencias y semejanzas, de los tipos de mercadotecnia y lo se explica en seis directrices (ver Figura 10): Enfoque, Mezcla, Producto, Objetivo Corporativo, Objetivo institucional, Sentido y Bases de la Mercadotecnia o comerciales.



Figura 10. Diferencias y Semejanzas en la Tipología de la Mercadotecnia
 Fuente: (Larios-Gómez, 2013).

Nuevos mercados, nuevas tendencias “nuevas necesidades”

El mercado de los niños siempre está con constantes cambios. El niño como consumidor evoluciona rápidamente y las necesidades o deseos están mutando de forma impensable. Diseñar o crear productos (bienes / servicios / ideas / experiencias) o lugares de venta para niños es complejo, se requiere que el investigador esté permanentemente invadido de una mezcla divertida de nostalgia y tremenda curiosidad, por conocer cómo funciona ese mundo en el que el niño elige productos o establecimientos, cosas pensadas, en principio, para él. La mayoría de esos adultos bajitos, que crecen tan deprisa, están creciendo en una sociedad inexorablemente consumista y deben aprender a sobrevivir en ella (Tur Viñes & Ramos Soler, 2008).

Existen diferentes patrones como estrategias para que los niños puedan comprar o se decidan a comprar, entre ellos, los más recurridos por los mercadólogos son los “personajes” identificándose con su favorito por lo que de forma automática, todo lo

que tenga a este personaje será de su agrado y lo preferirá antes que cualquier otro producto. Otro patrón de referencia son sus amigos o compañeros de escuela. Existiendo una necesidad de aceptación bastante importante por lo cual si hay algo de moda sea personaje, Premium u otro todos los niños quienes desean tenerlo para sentirse dentro del grupo. Otro factor son los hermanos mayores en caso de que existan. Los hermanos menores siempre tenderán a copiar tendencias, actitudes, modas y actividades que realizan sus hermanos más grandes(Carazo, 2008).

El mercado de los niños es casi tan grande como el de los adolescentes. Actualmente los niños cuentan con poder de negociación y tienen ya suficiente dinero y poder para elegir sus compras. Los niños ya no juegan a los carritos ni a los policías y ladrones. Y las niñas ya no quieren ser princesas, prefieren mirarse en el espejo de las modelos y actrices famosas jóvenes, guapas y ricas, y se les conoce como preadolescentes, *tweens* o *ochiquiteens*: “Un grupo de consumo del que se empezó a hablar hace apenas unos años y que tiene muchas cosas en común con los adolescentes, su modelo de referencia y el grupo al que aspiran a pertenecer”(Alcázar, 2015).

El mercado del *tween* es distinto, pero la comunicación para llegar a ellos debe ser la misma que para los adolescentes, porque el *tween* se fija en los mayores, no en los de su edad. Son todavía muy niños, no han aprendido a esperar y cuando consumen esperan una gratificación inmediata. Se debe ofrecerles retos, juegos, les gustan las sorpresas y sobre todo compartir, estar conectados con otros. Para tener éxito en este mercado, se deben reunir todos los elementos del mercadeo experiencial posibles, para que el niño active todos sus sentidos en el momento de su decisión de compra. La mercadotecnia para niños debe incentivar(Carazo, 2008):

- El sentido del tacto: Hasta donde su producto lo permita, que el niño pueda probar que el producto funciona en el caso de los juguetes, que puedan presionar un botón y que el juguete suene o se mueva. En el caso de academias de música deje que el niño pueda tocar los instrumentos. En el caso de los supermercados deje la mercadería a alturas que el niño pueda tomar el artículo.
- El sentido del olfato: En el caso de los restaurantes de comida rápida utilizar extractores de olores de forma apropiada y en horas estratégicas para que los niños se antojen de alguno de sus productos. En el caso de productos de consumo masivo si las características del producto lo permiten sería interesante aromatizar el producto para que sea llamativo para el niño por ejemplo papel higiénico, toallitas húmedas, etc.
- El sentido del oído. Poner música de ambiente acorde con los niños, ellos se sentirán parte del ambiente y los invitará a comprar más artículos. De igual manera si el producto tiene las posibilidades de que tenga algún tipo de sonido esto ayudará a que otros niños lo escuchen y lo quieran tener también.
- El sentido del gusto. Degustaciones de producto en el punto de venta si al niño le gusta el papá muy posiblemente adquiera su producto.
- El sentido de la vista. Diseño de empaques atractivos a los niños, divertidos, que incluya juegos cada vez que pueda dentro de los empaques. En el caso de comida, puede ser apetecible, divertida, juegue con los colores que sean llamativos.

Otro aspecto importante, que en la mercadotecnia se vincula con el niño, es el juego. Constituye un elemento básico en la vida de un niño, que además de divertido resulta necesario para su desarrollo, ya que los niños necesitan estar activos para crecer y desarrollar sus capacidades, el juego es importante para el aprendizaje y desarrollo integral de los niños puesto que aprenden a conocer la vida jugando. La mercadotecnia para niños debe evocar el juego en los niños, porque ellos buscan, exploran, prueban y descubren el mundo por sí mismos, siendo un instrumento eficaz para la educación, la venta y posicionamiento de marcas y productos. El juego es un ejercicio que realiza el niño para desarrollar diferentes capacidades (Figura 11).



Figura 11. El Juego y el Marketing

Fuente: www.google.com (Izq. y der.) Campamento Tigres Blancos, UMAD 2009

- Físicas: para jugar los niños se mueven, ejercitándose casi sin darse cuenta, con lo cual desarrollan su coordinación psicomotriz y la motricidad gruesa y fina; además de ser saludable para todo su cuerpo, músculos, huesos, pulmones, corazón, etc., por el ejercicio que realizan, además de permitirles dormir bien durante la noche.
- Desarrollo sensorial y mental: mediante la discriminación de formas, tamaños, colores, texturas, etc.
- Afectivas: al experimentar emociones como sorpresa, expectación o alegría; y también como solución de conflictos emocionales al satisfacer sus necesidades y deseos que en la vida real no podrán darse ayudándolos a enfrentar situaciones cotidianas.
- Creatividad e imaginación: el juego las despierta y las desarrolla.
- Forma hábitos de cooperación, para poder jugar se necesita de un compañero.
- El juego hace que los bebés y niños pequeños aprendan a conocer su cuerpo, los límites de él y su entorno.

Capítulo 16

Neiro Collado: retos y oportunidades de un profesional de las ventas

*Manuela Camacho Gómez
Neiro Collado Rodríguez*

Neiro Collado, profesional de ventas de una empresa mexicana había vivido periodos de gran éxito durante 13 años. Sus habilidades gerenciales eran destacadas y su manejo de relaciones públicas y comunicación con sus clientes le habían dejado dividendos superiores a la de sus colegas. Esto lo había llevado a obtener el premio Mateo Lichi que se otorgaba a los mejores líderes en desarrollo tanto en ventas como en redes. Asimismo, había logrado pines especiales por crecimiento en redes y altas ventas, como “Oro Ejecutivo” y “Oro Sénior”.

Enfrentó entonces situaciones que le exigían tomar decisiones urgentes. Se preguntaba si le convendría continuar como vendedor exitoso, justo después de sufrir el cuarto robo al sustraerle de su camioneta un maletín con productos por un monto de 12,000 USD o consolidarse como profesor universitario cuando faltaban tres años para su jubilación. A finales de ese mes concluiría sus estudios de Doctor en Administración.

En septiembre de 2015, Neiro se enfrentaba al desafío de resolver diversas situaciones y tendría que empezar a trabajar de tiempo pleno para obtener el grado. Reflexionaba acerca de su porvenir profesional, ¿qué hacer ante esta situación que le incomodaba y preocupaba sobremanera? ¿Cuál sería el mejor camino en la cúspide de su carrera?

Surge el vendedor

Neiro Collado era una persona con habilidades para entablar comunicación con sus compañeros y con la gente; disfrutaba de la buena comida y de la compañía de amigos. De profesión contador público, fue profesor universitario por más de 20 años. Gustaba

de prepararse académicamente, así, realizó estudios de Maestría en Administración; posteriormente cursó el Doctorado en Administración, el cual estaba por concluir. Su práctica profesional en contaduría fue limitada, ya que prefería el ambiente de los negocios.

De cómo ingresó a la Compañía Nice, Neuro cuenta: “A mi esposa y a mí, una antigua compañera de trabajo, jubilada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), nos visitó para mostrarnos la joyería Nice para que le compráramos, y mi esposa le preguntó cómo hacer para ingresar como vendedora. Entonces ella nos comentó que se podía ganar viajes y muchas cosas más, por lo que decidimos inscribirnos; al principio un servidor se rehusaba y no creía en este tipo de negocios”.

Su inicio en la empresa ocurrió en mayo de 2002: “Llené el contrato como distribuidor independiente y realicé una inversión de aproximadamente \$5,000.00, misma que reinvertí hasta hacer crecer el inventario de activos”.

Características de los buenos vendedores

Philip Kotler en uno de sus libros señala que el profesional de ventas es “la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información”. La Asociación Americana de Marketing, por su cuenta, indica que para ellos, el vendedor (*sales person*) “es una persona que está implicada ante todo en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo del comprador y el vendedor”.

El vendedor debía poseer competencias profesionales muy particulares, además de un manejo de comunicación óptimo, lenguaje apropiado tanto en protocolo como en la técnica; conocimiento profundo de los productos que vende y de sus clientes e información continua de los entornos y de la competencia. Un componente clave de su perfil es la planeación estratégica, y que sea un buen gestor y administrador de su tiempo.

Otras habilidades tienen que ver con su pericia como asesor, negociador y conocedor, y también como usuario de las nuevas tecnologías, con el propósito de que la difusión y colocación de los productos o servicios de su empresa participen de manera competitiva, añadiendo valor y de ser posible diferenciándolos. “El vendedor —comenta el doctor Neuro— ha de saber transmitir seguridad y entusiasmo por su empresa y sus productos, mostrarse más creativo frente a los conceptos tradicionales y hacer de cada excepción una oportunidad de negocio”.

Estrategias exitosas

A decir del doctor Neuro, las estrategias más exitosas que implantó como profesional de las ventas fueron: “Invertir en nuestro negocio para tener un inventario completo de joyería; hacemos formatos de invitaciones, tarjetas de presentaciones, trípticos;

elaboramos una lista de contactos, procedemos a invitarlos al negocio, le damos a conocer el plan de negocio, sus bondades, y los que no quieren, les ofrecemos que vean la joyería; asistimos todas las semanas a nuestras capacitaciones y leemos libros de educación financiera, formamos parte del equipo de Líderes Tabasco, porque está comprobado que solo se avanza, pero en equipo se avanza más rápido”.

Señalaba que la ventaja competitiva que él poseía en comparación con otros colegas suyos, era la inversión y reinversión en el negocio, contar una actitud de servicio hacia sus clientes, la rapidez de la entrega de sus pedidos, pero lo más importante era ponerse metas razonables, de acuerdo al tiempo que se tuviera disponible para las ventas.

El negocio de la bisutería fina

El mercado de la bisutería fina o joyería armada era considerada por los expertos como una excelente alternativa de negocio que requería de bajos presupuestos. Los productos tenían una buena aceptación y reportaban altos ingresos ya que eran productos requeridos constantemente por los consumidores; es decir, no existía ciclicidad de las ventas, aunque sí temporadas muy altas como la decembrina o los festejos del Día del Amor y la Amistad y el Día de las Madres.

No se sabía con exactitud cuántos fabricantes de bisutería y joyería fina existían en México, pero de las que comercializaban sus productos por catálogo, las más conocidas eran: Finart de Lebel y Nice. Esta última se caracterizaba por ofrecer productos de máxima calidad, con garantía de un año sobre defectos de fabricación, y un alto estándar en cuanto a calidad y prontitud en el servicio en relación a lo que se aprecia en tiendas departamentales. La empresa respaldaba a sus representantes de ventas y a sus coordinadores debido a que era parte de sus políticas y también porque, a decir del doctor Neuro: “Es la fábrica más moderna a nivel mundial en su ramo”.

NICE: La historia

La empresa para la que trabajaba Neuro se fundó en 1936, cuando don Mateo Lichi incursionó en el ramo de la joyería fina en México, bajo su filosofía que no había nada más allá de la determinación y la voluntad para superar los retos. Día con día, con un objetivo bien trazado, emprendió un camino que sin duda hizo trascender su misión, su filosofía y sus valores. Como resultado del esfuerzo y visión empresarial se estableció una planta de producción que en poco tiempo exportaba ya sus productos a más de 25 países alrededor del mundo.

En 1996, el señor Salvador Lichi, a partir de la gran experiencia familiar adquirida en el ramo, dio inicio a una nueva etapa en el negocio implementando un exitoso sistema de comercialización: la llamada comercialización en red, dándose de esta manera el nacimiento de NICE de México, empresa que en poco tiempo se posicionó como la más importante y mejor consolidada del país en la fabricación y distribución de joyería y accesorios.

Líneas de productos

Sus líneas de productos comprendían joyería, accesorios, fragancias, y de nutraceuticos para el cuidado de salud, aunado al sistema más avanzado de comercialización, el cual permitía a sus distribuidores independientes generar ganancias por el desplazamiento de los productos, es decir, la compra y reventa, así como también por su red de distribución, lo cual se lograba al momento en el que se compartía la oportunidad de negocio con otras personas.

Los clientes

Lo que más le interesaba o le llamaba la atención a sus clientes era que los productos eran de moda y, a decir del doctor Neiro: “de primerísima calidad; con su uso resalta la belleza y calidad de las piezas, tanto para mujeres como para hombres, niñas y niños”. La empresa manejaba línea de joyería, accesorios y de la salud. En las llamadas temporadas altas, el doctor Neiro atendía en promedio a 15 clientes diariamente y colocaba ventas equivalentes a \$1000.00 por persona. “Este tipo de productos —señala el vendedor— sólo requerían ser mostrados; solitos te los compran”, así pues, necesitaba tener un inventario surtido. “La diferencia está en la actitud, en el servicio, la rapidez en la entrega”.

Publicidad

La empresa Nice tenía como apoyo principal a los catálogos y volantes. También consideraba el uso de redes sociales y otros medios y aplicaciones digitales como Facebook, WhatsApp, sitio web y correo electrónico. Asimismo, era imprescindible el uso de tarjetas de presentación.

En estos negocios la publicidad principal era la de boca en boca; principalmente, la recomendación de sus clientes.

Las relaciones públicas eran preeminentes, ya que al contar con equipo de empresarios exitosos y pertenecer al grupo Elite, los



Figura 1. Catálogo 2016
Fuente: Plataforma NICE



Figura 2. Anuncio publicitario
temporada primavera
Fuente: <https://www.facebook.com/ViveNice/>

profesionales de las ventas en Nice, impartían conferencias en todos los estados de la República Mexicana, las convenciones se realizaban una vez al año y generalmente era en uno de los mejores hoteles de alto turismo del país. En estos encuentros aprendían estrategias de los vendedores Diamante, y de líderes que tenían resultados tanto en ventas como en la construcción de redes de mercadeo; se contrataba un conferencista en desarrollo humano y, además, a decir del doctor Neiro, se divertían mucho, con lo que se lograba mayor asociación a nivel internacional y los vendedores se motivaban.

Los premios

Neiro Collado y su equipo habían recibido reconocimientos por escrito, como el premio Mateo Lichi que se otorgaba a los mejores líderes en desarrollo tanto en ventas como en redes y pines como Oro Ejecutivo y Oro Sénior, además de ser ganadores de un auto. Esto era el resultado de los esfuerzos del equipo que había logrado realizar mayor cantidad de puntos en ventas y desarrollo de redes.



Figura 3. Neiro abordando avión rumbo a Europa (2004)
Fuente: Neiro Collado



Figura 4. Neiro Collado recibiendo premio
Fuente: Neiro Collado

Recomendaciones

Cuando se le pregunta a Neiro Collado cuál sería su recomendación para los vendedores profesionales, él con seguridad afirmaba: los profesionales de las ventas deben contar con:

- Persistencia
- Paciencia
- Disciplina
- Compromiso
- Tener sueños
- Tomar decisiones
- Preparación con un sistema educativo con vendedores de éxito
- Lectura de libros
- Ver videos
- Asistir a todas las reuniones de ventas con la periodicidad que aplique

Lo bonito

Para motivar a los distribuidores la empresa lanzaba diferentes promociones al año, como dinero en efectivo, un auto último modelo y viajes alrededor del mundo.

Neiro contaba que lo más bonito de su trabajo era disfrutar de los viajes internacionales que le otorgaba la empresa por lograr metas en ventas; sobre todo recordaba los viajes a Europa, donde había visitado Venecia en tres ocasiones, Turquía, Croacia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Rusia, Noruega, y diversos lugares en Grecia, como Olimpia donde también había estado tres veces o Asmir. También había sido premiado con viajes por el Sur de España, visitando Madrid, Córdoba, Mérida, Sevilla, Granada y Toledo. Asimismo, había viajado a Francia y visitado Niza (Nice).

Al igual que otros vendedores reconocidos por la empresa, a Neiro le permitían viajar con su esposa e hijos y todo era pagado por la compañía. A estos viajes de recompensa asistían entre 250 y 500 vendedores provenientes de todo México, además de los Estados Unidos de América, Colombia y Costa Rica, La estadía duraba 8 días por cada viaje, sin incluir traslados; eran como 11 en total.



Figura 5. Convención de los mejores vendedores en las Islas Griegas.
Fuente: www.nice.com.mx



Figura 6. Convención de vendedores en Puerto Vallarta, México.
Fuente: www.nice.com.mx

La actitud

Comenta el doctor Neuro: “He sido víctima de cuatro robos de la joyería, pero aún así no nos rendimos; seguimos adelante porque estamos en el mejor negocio”. En cuatro años sucesivos: 2011, 2012, 2013 y 2014; el vendedor había sido víctima de la sustracción de sus portafolios de productos de su auto. Cuenta que la primera vez olvidó el portafolios lleno totalmente; \$60,000.00 en mercancía; investigó para saber si lo podría recuperar, pero sin resultados. La segunda, rompieron cristales de su camioneta en una plaza comercial, con un monto de \$150,000.00 con juegos de productos; le avisaron a los guardias, pero no pudo hacer más... Cabe señalar que estaba en una cena para celebrar su aniversario. La tercera ocasión estacionó su camioneta frente a su casa y le sustrajeron el maletín, por un monto de \$200,000.00. La cuarta vez, sucedió enfrente de la entrada de un restaurante, donde se encontraba dando asesoría a sus afiliados, le rompieron los cristales y esa vez avisó al 066 pidiendo ayuda, llegaron policías pero no encontraron a ningún sospechoso, entonces las pérdidas sumaron \$60,000.00 en productos.

De cómo enfrentó estos imponderables, Neuro explica: “Tomé la decisión de realizar un convenio para poder pagar las tarjetas de crédito; todas las inversiones para adquirir la joyería las pagué con mis tarjetas para volver a invertir y seguir para adelante... Es bien sabido que en todo negocio se requiere invertir dinero, tiempo y esfuerzo... Además, tuve que pedir préstamos a diferentes cajas de ahorro en los sindicatos del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y del SPIUJAT (Sindicato de profesores e investigadores de la UJAT), y también realicé rifas y tandas para recuperarme de estas pérdidas”.

Los desafíos

Neuro reconocía que a pesar de sus logros como vendedor y como coordinador de un grupo de profesionales de las ventas, en los trece años que llevaba en el negocio, el crecimiento en redes no había sido el que habría deseado, ya que existía mucha rotación con los afiliados que no tenían definido un plan de vida. Muchos de ellos no tenían una visión empresarial y se mostraban conformistas, eso incomodaba a Neuro, pues él era diferente. Sin embargo, afirmaba que se encontraban en mejores condiciones que en años anteriores, ya que a finales de 2015, alcanzaron el nivel Oro Sénior, acontecimiento que los llenó de mucha satisfacción. “Dentro de la empresa Nice tenemos un plan futuro, que inicia cuando uno alcanza los distintos niveles; Oro, Oro Ejecutivo, Oro Sénior, Oro Máster, Diamante, Diamante Máster y Diamante SL; cada distribuidor independiente lo puede realizar, y es importante, porque te permite tener un crecimiento exponencial en tu negocio de red; el crecimiento tú lo determinas de acuerdo a tus metas, constancia, disciplina y práctica”.

Retos actuales

Era septiembre de 2015 y Neuro Collado se encontraba en un dilema, acababa de concluir sus estudios de Doctorado en Administración en una universidad privada. El compromiso que tenía ante sí era urgente. Necesitaba obtener el grado, y eso le requeriría mucho tiempo y esfuerzo diario; y sólo tendría un año para lograrlo. Por otro lado, en la

universidad donde trabajaba como profesor de tiempo completo, le estaban requiriendo el título de Doctor ya que él al igual que otros 14 compañeros había sido beneficiado con una beca para pagar su matrícula; de no lograr esa meta, tendría que regresar el dinero que le habían dado durante los 8 trimestres que había durado el doctorado. Los pagos mensuales eran de \$5,000.00, de los cuales la universidad le proporcionaba el 50%.

Además, Collado, como profesor universitario estaba a 3 años de jubilarse. Se preguntaba si valdría la pena dejar las ventas de bisutería fina, que tantas satisfacciones le había dado a su familia y a él, para cumplir con sus compromisos académicos y laborales. Reflexionaba: “quizá me convendría dedicarme a realizar investigaciones y usar mi experiencia como vendedor en las cátedras que imparto”. Otra alternativa era escribir algún libro o artículos sobre las estrategias que le habían funcionado para alcanzar los estándares de éxito en la empresa Nice.

Preguntas detonantes

1. ¿Cómo podría describir el perfil profesional en Ventas de Neuro Collado?
2. ¿Cuáles son sus principales competencias directivas y gerenciales?
3. ¿Qué decisión debe tomar?
4. ¿Qué otras alternativas profesionales cree que tenga ante sí Neuro?
5. ¿Qué habría hecho usted si le hubieran robado cuatro veces como a él?
6. ¿Bajo qué condiciones podría continuar Neuro como líder en ventas en Nice?
7. Si Neuro decidiera concentrarse como profesor universitario, ahora con el título de Doctor en Administración, ¿qué ventajas tendría en comparación con ser vendedor de bisutería fina?

Referencias bibliográficas

Camacho G. M. (2016). Entrevista a Neuro Collado.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Marketing 8a. Ed. P.14. México: Prentice Hall, 768 P.

Nice de México. Disponible en www.nice.com.mx

Nice Facebook. Disponible en <https://www.facebook.com/ViveNice/>

Sáenz, M. (Diciembre 15, 2010). El vendedor tradicional evoluciona hacia el concepto de vendedor de valor añadido. Recuperado el 14 de marzo de Observatorio de Recursos Humanos en: <http://www.observatoriorh.com/formacion/competencias-el-vendedor-tradicional-evolucion-a-hacia-el-concepto-de-vendedor-de-valor-anadido.html>

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

Jorge Rebollo Meza
Coordinador de Investigación y Posgrado

Jorge Antonio David Díaz
Coordinador de docencia

Marina Pérez Cano
Coordinadora de Estudios Básicos

Margarita Vázquez Lara
Coordinadora de Estudios Terminales

Ángel Armando Contreras Aparicio
Coordinador de Difusión y Extensión

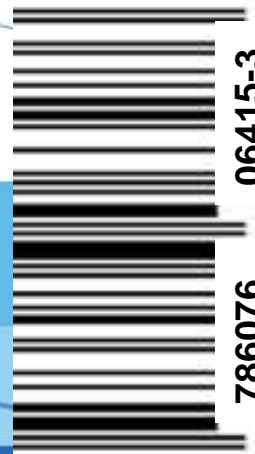
Este documento se terminó de editar el 10 de octubre de 2017 en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco , ubicada en Avenidad Universidad s/n, Zona de la Cultura, Colonia Magisterial , C.P. 86040, en Villahermosa, Tabasco . El cuidado estuvo a cargo de los autores, coordinadores , revisores y editores consignados.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

MANUEL A. PÉREZ SOLÍS

ISBN : 978-607-606-415-3



06415-3

9 786076

9