

Marketing y negocios: Casos de enseñanza

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

José Manuel Piña Gutiérrez

Rector

Marketing y negocios: Casos de enseñanza

Coordinadora

Manuela Camacho Gómez

Jenner Priego Padrón

Carlos Alberto Paz Gómez

Ruth Ojeda López

Cecilia García Muñoz Aparicio

Olga Yeri González López

Leisy Balencia Lázaro



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Marketing y negocios: Casos de enseñanza / Coord. Manuela Camacho Gómez. — 1ª ed.—Villahermosa, Centro, Tabasco : Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2013.

146 P. (Colección: Manuel A. Pérez Solís: Administración Contabilidad y Mercadotecnia)

Incluye Referencias Bibliográficas

ISBN: 978-607-606-125-5

1. Marketing – Negocios

L.C. HF5415 M35 2013

Primera edición, 2013

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

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

ISBN: 978-607-606-127-5

Edición y corrección:	Francisco Morales Hoil
Diseño y formación:	Ricardo Cámara Córdova
Diseño de portada:	Carlos Manuel Rosique Díaz
Corrección de estilo:	Blanca Elena Quiriarte Fernández

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

Índice

Prólogo	11
Prefacio	15
Introducción	19

Caso 1. Chocolates Wolter: La decisión de retirar la marca

Resumen	21
Antecedentes	22
Planteamiento del problema	23
Revisión de literatura	24
Desarrollo del caso	26
Retos actuales	36
Preguntas detonantes	37
Referencias bibliográficas	38
Anexos	40

Caso 2. ¡Cierra Fundación Tabasco: La empresa que crea empresas!

Resumen	47
Antecedentes	48
Planteamiento del problema	49
Revisión de literatura	50
Desarrollo del caso	51
¡Desaparece la fundación!	59
Preguntas detonantes	60
Referencias bibliográficas	61
Anexos	62

Caso 3. La Puerta del Sol Naciente

Resumen	67
Antecedentes	68
Planteamiento del problema	68
Revisión de literatura	69
Descripción del caso	71
Retos actuales	73
Preguntas detonantes	74
Referencias bibliográfica	75
Anexos	76

Caso 4. Chimipollo: La reapertura de un negocio exitoso

Resumen	77
Antecedentes	78
Planteamiento del problema	78
Revisión de la literatura	79
Descripción del caso	81
Retos actuales	86
Preguntas detonantes	86
Referencias bibliográficas	87
Anexos	88

Caso 5. Restaurante Los Casitos: La expansión franquiciada

Resumen	93
Antecedentes	93
Planteamiento del problema	94
Revisión de literatura	94
Desarrollo del caso	96
Retos actuales	107
Preguntas detonantes	108
Referencias bibliográficas	109

Caso 6. Tortillas Don Wicho: Hacia nuevos horizontes

Resumen	111
Antecedentes	111
Planteamiento del problema	112
Revisión de literatura	113
Descripción del caso	114
Retos actuales	117
Preguntas detonantes	117
Referencias bibliográficas	118
Anexos	119

Caso 7. Centro Escolar Yucateco: El diagnóstico de una empresa

Resumen	125
Antecedentes	125
Planteamiento del problema	127
Revisión de la literatura	127
Descripción del caso	133
Retos actuales	139
Preguntas detonantes	139
Referencias bibliográficas.	140

Acerca de los autores	141
------------------------------	-----

Agradecimientos

Los casos que se incluyen en esta obra son el resultado de investigaciones realizadas en los años 2011-2012 en el marco del proyecto denominado “Diseño de materiales didácticos para la formación integral del licenciado en Mercadotecnia” auspiciado por el Programa de Fomento a la Investigación y Consolidación de los Cuerpos Académicos (Fondo PFICA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT); con clave UJAT-2010-C06-28.

Agradecemos a las autoridades universitarias, particularmente a la Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación y a la Dirección de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT, así como a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), por apoyar nuestro trabajo e impulsar las investigaciones cualitativas con productos didácticos.

Los autores agradecen el financiamiento recibido por parte de la UJAT para la publicación de este texto; el cual además de tener aplicación didáctica representa una meta de investigación alcanzada.

El compendio que compone este libro es producto de las indagatorias y hallazgos de siete investigadores mexicanos, quienes realizaron estudios con profesores y estudiantes sobre el conocimiento, uso y beneficios percibidos del método de casos en la enseñanza. El trabajo se llevó a cabo en 11 universidades del estado de Tabasco que imparten la licenciatura en Mercadotecnia.

Asimismo, se dieron a la tarea de entrevistar a un total de 15 empresarios propuestos como prioritarios por los profesores informantes. Con los datos recabados, siete casos fueron considerados para realizar una narrativa metodológicamente tratada y consecuentemente, convertirlos en casos de enseñanza; cada uno de estos, cuenta con la anuencia escrita o tácita de las organizaciones cuyos nombres reales aparecen en este texto.

Marketing y negocios: casos de enseñanza

También se agradece la colaboración de las profesoras María del Carmen Navarrete Torres de la UJAT y Olivia Jiménez Díez de la UADY por participar como coautoras de los casos “Chimipollo: la reapertura de un negocio exitoso” y “Centro Escolar Yucateco: el diagnóstico de una empresa”, respectivamente.

Apreciamos mucho la disposición de los señores empresarios por su confianza en nuestro trabajo y sobre todo, que hayan compartido sus experiencias empresariales, las cuales dieron origen a casos de enseñanza. Esperamos que éstos sean propicios para coadyuvar a la formación integral de los estudiantes y formen parte de los recursos utilizados por los profesores de la Licenciatura en Mercadotecnia, así como de otras áreas del conocimiento, que los consideren adecuados para sus metas didácticas-académicas.

Finalmente, queremos dejar de manifiesto nuestro agradecimiento a estudiantes y tesisistas, por su apoyo, compromiso y entusiasmo, quienes hicieron de este proyecto, un árbol lleno de frutos.

Prólogo

La presente obra tiene la virtud de captar el sentido humano de los autores desde las primeras páginas, así como el profundo respeto que éstos tienen por educadores y estudiantes por igual. No podría ser de otra manera, y es por eso que se encargan de explicar de manera sencilla la utilización e implementación de la investigación de mercados en empresas de su propio contexto en el aprendizaje y la toma de decisiones sobre el marketing.

Para los catedráticos y estudiantes de la UJAT, así como para los maestros de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY, quienes apoyaron el presente trabajo, es un honor presentar esta significativa obra, la cual además hace parte de las alianzas estratégicas entre universidades y empresas. Es importante resaltar este hecho, ya que para alcanzar los resultados, ha sido necesaria la articulación de estas instituciones, las cuales representan importantes engranes del desarrollo regional y nacional.

La UJAT es consciente de la responsabilidad que tiene como entidad formadora, no sólo con quienes entran en sus aulas a formarse, sino también con los diferentes actores que participan en el desarrollo de la localidad, la región y el país. De la misma forma, cumple con una función dinamizadora del entorno en el que se circunscribe. En este sentido, la UJAT le ha apuntado a la interrelación y articulación no sólo con el Estado, sino con el sector productivo y con la comunidad.

La Dra. Manuela Camacho y el equipo de maestros que le acompañaron en esta aventura académica, son profesionistas que buscan llegar a sus estudiantes con escritos propios. Autora de siete interesantes casos de marketing, basados en empresas mexicanas, nos invita a estimular la imaginación y la búsqueda de mejores condiciones en la enseñanza de esta disciplina. Sus prácticas como docentes son producto del gran compromiso que mantienen con la formación académica de las nuevas generaciones.

Marketing y negocios: casos de enseñanza

Esta obra contiene siete casos de marketing en empresas que identifican los lineamientos y aspectos que han seguido éstas para fortalecerse a nivel interno y alcanzar un nivel significativo de participación en el mercado tabasqueño.

La información que se presenta es producto de un proceso de investigación y reflexión por parte de investigadores y estudiantes quienes han seguido la metodología de estudio de casos.

El plan de marketing de una empresa marca las líneas maestras de la gestión comercial. Es un documento dinámico que se revisa anualmente y que debe concretar la programación de actuaciones del año siguiente.

En la implementación del plan de marketing se espera que los procesos y procedimientos sean realizados de igual manera, para lo cual se debe inculcar en sus empleados los valores y principios de la organización, lo que les distinguirá con respecto a la competencia. De igual forma, se deberán desarrollar actividades de capacitación orientadas a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del talento humano.

En toda organización es importante contar con un instrumento que facilite y agilice el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de un departamento, sección, unidad o área determinada. Esto obedece a que en el mundo comercial, donde la competencia es grande, la importancia de las ventas resulta vital. En este sentido, éstas deberán realizarse de manera eficiente, minimizando los costos, el tiempo de atención y mejorando la calidad del producto y del servicio, lo cual hará más efectiva la captación de clientes, se incrementará la productividad y la salud financiera, que es el fin que toda empresa persigue.

Cada empresa crea su propio método para trabajar y obtener beneficios, tal es el caso de aquellas que protagonizan esta obra. Es importante tener en cuenta que si algún factor falla en la organización por ende ésta fallará; es por ello, que diariamente se generan estudios que tratan estrategias para aumentar las ganancias. Por otra parte, el éxito de cualquier empresa, ya sea industrial o de servicio, depende fundamentalmente de la capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte del área directiva de la misma, con la intención de lograr resultados óptimos, en virtud de que las ventas son medios trascendentales para su existencia.

Cada caso de marketing presentado es distinto, pues comprende organizaciones con características únicas, que les hacen diferentes unas de otras. Sin embargo, existe una serie

de elementos que pueden ser comunes al implementar un plan de marketing sin importar la institución de la que se trate, lo que puede fácilmente ser traducido en provisiones.

Las empresas citadas en esta obra deben prepararse para ser protagonistas del desarrollo empresarial de Tabasco, México y el mundo; deberán adaptarse y asimilar los cambios y avances en los campos científico, tecnológico y social para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

Esta obra fue pensada para introducir a los gerentes de las empresas en la enseñanza del marketing, por medio de las necesidades reales de los siete casos abordados en la presente publicación, la cual a través de su título deja saber a sus lectores la intención de los autores.

Los autores toman como punto de partida el reconocimiento del esfuerzo individual en relación con las aproximaciones al marketing que realizan las empresas que componen la presente publicación. Sin embargo, no desconocen los principios del marketing, el cual resulta un tema complejo que se analiza a detalle y se presenta de una manera sencilla, divertida y fácil de comprender.

En este sentido, el objetivo de la obra puede contemplarse bajo los siguientes aspectos:

- Posee un enfoque práctico bajo la metodología de estudio de caso, se caracteriza por mantener una sencillez pedagógica con claridad de exposición, así como por su forma didáctica y detalle temático. Lo anterior le permitirá a los lectores introducirse en el aprendizaje del marketing con profundidad para poder enfrentarse al quehacer empresarial cotidiano. Estas características le posicionan como una obra apropiada para estudiantes y personas sin experiencia en la materia.
- La manera en que finaliza cada caso, y las preguntas que les formulan al lector, resultan un reto para profesores y estudiantes, y les enfrenta con ese proceso emocionante de convertir la información en conocimiento. Me imagino el uso que le darán a este libro los profesores de marketing en América Latina en donde no son tan conocidos los casos de empresas locales.
- Invitar a los gerentes de las empresas protagonistas de la obra a entender su presente y predecir las tendencias del mercado, a partir de un conocimiento de su pasado, les ayudará a maximizar sus recursos disponibles al diseñar estrategias de marketing prácticas que funcionen para la pequeña empresa. Estas son algunas consideraciones que se presentan a lo largo de la obra.

Marketing y negocios: casos de enseñanza

La obra consta de siete casos de empresas diseñados para presentar las oportunidades del marketing, desde la obtención de la información hasta la implementación de estrategias.

Los siete casos son historias de empresarios que han logrado llevar una idea de negocio a una empresa lucrativa y que demuestra la capacidad de los latinoamericanos en la creación de empresas.

Los títulos son una invitación a la lectura y llevan al lector a sentir como si fuera propio lo que viven los protagonistas de las historias.

La Dra. Manuela Camacho hizo su aporte a esta obra de la misma manera como emprende todas y cada una de las cosas que hace: con gran importancia, talento, integridad excepcional, compromiso permanente, capacidad de amor y mucha energía. Es una colega y amiga inmejorable en quien se puede confiar.

Los maestros y estudiantes autores, merecen tributo y reconocimiento porque comprometieron su tiempo y conocimientos en la autoría de la obra.

Agradezco al Altísimo y a los autores el gesto de concederme el honor de prologar esta obra. Les estoy profundamente agradecida y comparto con ustedes el orgullo de las metas alcanzadas, y deseo que el contenido de esta publicación enriquezca la condición profesional de sus lectores, y al mismo tiempo sea una forma de agradecer y rendir un homenaje a los maestros autores.

Revisa tu pasado y realiza un plan de marketing para disfrutar del éxito en tu futuro...
¡Yo lo hago!

Hilda H. Estrada López
Directora del Centro de Investigación Desarrollo, Innovación y Tecnología
Empresarial CIDITEC
Universidad Simón Bolívar
Magíster en Gestión de Organizaciones EAN
Doctorante en administración UAQ
Colombia, 2013

Prefacio

Como respuesta a las condiciones actuales de la economía mundial y a los cambios vertiginosos en los mercados laborales, las universidades e Instituciones de Educación Superior (IES) han impulsado modelos educativos enfocados a la formación integral de estudiantes, privilegiando el aprendizaje significativo e implantando estrategias de enseñanza que fortalezcan o impulsen el desarrollo de competencias directivas. Entre estas herramientas didácticas se encuentra el método del casos.

El método de casos, estudios de caso, casos de enseñanza o casos prácticos -como se les suele denominar- tiene en las empresas y organizaciones fuentes de información fidedignas que fundamentan pasajes empresariales ilustrativos de períodos de retos o éxitos y la forma en que los tomadores de decisión los abordaron. En consecuencia, los casos como estrategia didáctica, fortalecen los procesos de enseñanza-aprendizaje al estimular el desarrollo de las competencias de sus usuarios.

La escritura de casos se fundamenta en la investigación cualitativa con enfoque inductivo, una vez que la empresa ha sido elegida por alguna situación en particular que habrá de investigarse a profundidad. Las indagatorias con los empresarios, directivos o funcionarios estarán basadas en entrevistas semiestructuradas que se organizarán, según sea el pasaje empresarial que esté siendo contado o narrado por el informante clave. Además de ello, el escritor de casos debe investigar previo a la entrevista y después, en diversas fuentes, tales como libros, tesis, revistas, periódicos, entrevistas otorgadas por los empresarios a diversas fuentes; rastrear datos complementarios en páginas web y en las redes sociales como Facebook y Twitter.

La investigación cualitativa necesaria para generar casos de enseñanza requiere de una metodología clara, sin que se precie de ser una ciencia. Los hallazgos derivados de la investigación de campo y de fuentes secundarias, permiten al profesor-investigador estructurar un compendio de datos clave, que mediante un análisis e identificación de las áreas funcionales o sobre alguna situación organizacional, pueda guiarse por

una metodología de escritura para describir, según sea su estilo, un caso práctico. El caso estará escrito de manera tal, que al leerlo, conduzca a los interesados a identificar personas clave, urgencia de la solución o alternativa, revisión, reflexiones y en su defecto, cálculos numéricos que conduzcan al mejor escenario de resolución de problemas o de toma de decisiones.

En el proceso de investigación, elección y escritura de casos, se requiere de la disponibilidad de los empresarios para que den a conocer pormenores sobre algún periodo de éxito o una situación crítica de su organización. Como resultado de tales estudios organizacionales, se necesitan escritores que estructuren aquellos datos precisos en un orden metodológico, suficientemente narrado y desafiante que provoque el interés de los lectores. Los casos que se presentan en esta obra, se enmarcan en el ámbito de los negocios, en los rubros de marketing y administración. Las situaciones empresariales que se describen son parte de las actividades que en cierto momento enfrenta un gerente o director de una organización.

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

Los temas que se abordan están relacionados con el marketing y la administración.

Wolter es el caso de una empresa chocolatera que desafía situaciones de posicionamiento, prestigio de marca y participación de mercados, debido a un sorpresivo incremento de precios en sus materias primas e insumos, lo que lleva a la empresa a tener un precio insostenible en el mercado. Esta situación conduce a que los directivos consideren la posibilidad de retirar la marca después de 50 años de estar presente en el mercado.

El caso de **Fundación Tabasco** se aborda una situación compleja y urgente en la toma de decisiones. Se trata de una organización auspiciada por la iniciativa privada y por el gobierno local, enfocando un asunto de asociacionismo empresarial que ha sido de gran éxito al crear y acelerar empresas, esta tarea parece frustrarse cuando las políticas públicas del estado de Tabasco están conduciendo a un eminente cierre.

La Puerta del Sol Naciente trata el caso de un corporativo dedicado a comercializar misceláneos de temporada, su antigüedad era de más de 70 años. En 2011 se enfrenta a la difícil situación de ventas decrecientes derivadas de un contexto local (inundación sin igual que se vivió en 2007 en Villahermosa), mismo que causó graves daños a la empresa. A partir de ese año, las amenazas de nuevas anegaciones era latente y la competencia cerraba porque no habían podido recuperarse de las grandes pérdidas que habían sufrido.

Chimipollo es el caso de una microempresa dedicada a la venta de pollos asados bajo la figura de restaurante y servicio para llevar. Con la inundación de 2007 se ve en la necesidad de cerrar y además pierden todo su equipo. En 2011, la clientela de entonces le pide que abran de nuevo y el matrimonio propietario de la empresa se encuentra valorando la posibilidad de encaminar otra vez el negocio, debido a que la demanda y la rentabilidad es atractiva y ellos poseen elementos diferenciadores en su producto que los pueden llevar a posicionarse entre los consumidores antiguos y potenciales.

Carnitas, chamorros, pozole y *sesadillas* son parte de la línea de productos de un restaurante de antojitos mexicanos denominado **Los Casitos**, una empresa con éxito probado, diversificación de segmentos, ampliación de productos. En el caso se describe cómo han probado diversas formas de publicitar su negocio, desde los tradicionales como la Sección Amarilla, hasta las redes sociales y los empresarios no parecen satisfechos de los resultados obtenidos. Sin embargo, tienen muy claro su objetivo de expandirse y lo desean hacer a través de franquicias; para ello han preparado y contratado especialistas que les asesoren al respecto. Se encuentran en el dilema de la inversión y de definir si ésta es la mejor forma de crecer.

El caso de **Tortillas Don Wicho** aborda la situación de una empresa creada en 2003 para fabricar y comercializar tortillas de harina de trigo con calidad, con la visión de no variar el sabor, y ser el mejor producto del mercado. Debido al alza en el precio de su materia prima esencial, harina de trigo, Tortillas Don Wicho valoraba la posibilidad de retirar sus productos de Walmart, debido a que sus precios ya no serían competitivos. Esto llevaba a sus directivos a pensar en la mejor estrategia para que sus productos permanecieran en anaquel.

El **Centro Escolar Yucateco** es un caso que describe la situación de una empresa del sector educativo establecida en la ciudad de Mérida, Yucatán en 1991. Sin embargo, es hasta el año de 1997 cuando recibe su permiso para poder ofrecer servicios de

educación a nivel primaria. Su fundador deseaba que su empresa creciera, ya que la demanda de servicios educativos iba a la alza en la localidad, pero al mismo tiempo afrontaba el reto de la administración y crecimiento de una empresa familiar. Esta situación le hacía suponer que era urgente realizar un diagnóstico adecuado al tipo de empresa que les permitiría valorar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Estos siete casos describen de manera amena y didáctica situaciones empresariales que desafían a estudiantes y usuarios a realizar un análisis minucioso de cada área funcional de las organizaciones, su identidad corporativa, sus productos, sus directivos y su forma de hacer marketing. Estas historias narradas llevarán además del análisis, la toma de decisiones a un árbol de alternativas, a trabajar en equipo y a vivir como si fueran ellos los que enfrentan los retos, a sentir suya la empresa.

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

Manuela Camacho Gómez

Introducción

En la enseñanza del marketing y la administración, cada vez son más las herramientas que se requieren para formar integralmente a los estudiantes. Dentro de la apuesta del aprendizaje significativo se encuentra el añadir valor, acercando la teoría a la práctica mediante el método de casos y el aprendizaje basado en problemas; ambas estrategias didácticas enlazan el conocimiento con el mundo real. “El planteamiento de un caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente, en la medida en que quienes participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en el proceso grupal para su reflexión”¹.

El método de casos en la enseñanza, es una técnica didáctica apropiada para la formación y actualización en diversas disciplinas, como la de negocios, el derecho, la medicina y la educación, por citar algunos. Si bien los casos no transmiten conocimiento, sí representan una herramienta apropiada para la aplicación o puesta en práctica de conocimientos previos, relacionados con el tema que se aborda en la narrativa correspondiente. El uso de los casos requiere de competencias especializadas por parte de los profesores y una preparación anticipada de los usuarios, con miras al máximo aprovechamiento de sus ventajas didácticas (Camacho, 2011).

Trabajar con casos en el aula, es una alternativa de enseñanza que involucra el auto-aprendizaje y el desarrollo de competencias directivas del estudiante o del usuario de los mismos. El caso desencadena un proceso de pensamiento, de análisis, de solución de problemas o inclusive de evaluación y juicio. Bajo este supuesto, se trata de una práctica en una situación “real”. Es decir, se trata de la descripción de una determinada situación en la vida real o una situación que atraviesa una persona u organización en un momento dado de su historia (Ogliastri, 1999, NACRA, n/d, CIC n/d).

Para que exista un caso de enseñanza se necesita tomar en cuenta al menos dos ámbitos: el empresarial y el académico. En el primero, se necesita de una historia

1 <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

empresarial que contar, alguien que la describa y otro que la escriba. Para el segundo ámbito, una vez concluido el caso, la academia contará con un “simulador de negocios escrito”, el cual podrá ser seleccionado por algún profesor o facilitador para alcanzar objetivos didácticos en sus asignaturas, cursos o seminarios. Estos beneficios serán aprovechados por los estudiantes o ejecutivos formados bajo este método (Camacho, 2011).

En la selección de casos, es fundamental tener en cuenta los objetivos didácticos de los temas que serán apoyados en su fase práctica con estos, considerando las ventajas que otorgan los casos para que sus usuarios, incluyendo a los profesores, identifiquen los elementos centrales para determinar las áreas de oportunidad de la empresa que se describe, o bien, los factores clave de éxito que la pueden apoyar para enfrentar con éxito la situación por la que esté atravesando según la narración del caso.

Los casos en cursos de marketing y administración son una estrategia didáctica, cuya aplicación práctica conduce a analizar, escuchar, trabajar en equipo, asumir riesgos, tomar decisiones, proponer alternativas y cuantificar los retornos de las decisiones tomadas en este contexto.

La elección y aplicación de casos requiere competencias del profesor o facilitador, de igual forma, la escritura de los mismos, hace necesaria condiciones especiales para su desarrollo, lo cual recae en las capacidades del escritor de casos, quien a su vez debe ser un investigador. Es decir, se exige un auténtico trinomio de profesor-investigador-escritor, cuyos productos serán definidos por sus propios estilos. Para escribir un caso no sólo se debe tener en cuenta una metodología que conduzca la narrativa, sino también otros criterios que tienen que ver con el propio interés personal del escritor y por supuesto el alcance de los objetivos pedagógicos que se esperan alcanzar con la aplicación de casos (Camacho, 2011).

Otro elemento clave en la escritura de los casos es el contexto. Los casos que se presentan en esta obra, son situaciones reales que ocurrieron y se narran en un ámbito geográfico próximo, donde los estudiantes y usuarios están familiarizados con las empresas e incluso, podrían ser consumidores de sus productos, eso les permite un análisis más profundo y un aprendizaje más significativo.

CASO

1

Chocolates Wolter: La decisión de retirar la marca

Manuela Camacho Gómez

Resumen

Ubicada en Comalcalco, Tabasco, Wolter producía y comercializaba tres líneas de productos: chocolates de mesa dulce, amargo y los chocolates en polvo con la marca “Wolter”; la avena con cacao, avena con canela y avena en hojuelas eran operadas bajo la marca “Buenavena” y la tercera línea de productos consistía en chocolatería fina, también con la marca “Wolter”.

Wolter era una empresa con más de 50 años en el mercado de chocolates y su administración había pasado por tres generaciones. En 2009, la empresa estaba a cargo de Ana Beatriz Parizot Wolter y Alejandro Campos Beltrán, su esposo quienes eran propietarios de la fábrica y la hacienda.

En ese año, la crisis económica mundial había provocado el encarecimiento de materias primas e insumos para fabricar el chocolate, por lo que los empresarios negociaban con las cadenas de autoservicios el incremento de sus precios, si los resultados no le eran favorables en este proceso, habían considerado retirar la marca Wolter del Mercado. ¿Era ésta la mejor decisión? ¿Qué repercusiones traería a la imagen y posicionamiento de la marca?

Antecedentes

Don Otto Wolter. En 1920 el Dr. Federico Alberto Otto Wolter Hayer, inmigrante alemán que radicó en los Estados Unidos, llegó a México recién egresado de la carrera de Medicina donde trabajó en una hacienda hulera en Chiapas, llamada “Las Palmas”, propiedad de la Firestone Plantation Company. Arribó a Villahermosa, Tabasco en 1926, como un turista que deseaba pasar una estancia temporal. Allí conoció a la Sra. Gloria Peralta Pulido, con la que se casó para luego irse a vivir a Comalcalco.

En 1930, Otto Wolter adquirió la Hacienda La Luz y la restauró. Se trataba de una construcción del siglo XIX, cuya extensión era de cien hectáreas, de éstas, 26 las dedicó a plantar cacaotales, después realizó el proceso de compra de maquinaria especializada, la cual trajo por barco desde Alemania; con ello buscaba atender las actividades de transformación del grano y la consecuente fabricación de chocolates. En 1958 se inició el proceso de producción de chocolates caseros, cuidando en todo momento la calidad de sus productos, con la que logró expandir su presencia hasta llegar a mercados nacionales. Bajo su conducción, la empresa siguió el curso natural de la época, donde la calidad de los productos era predominante, así se mantuvo durante más de 20 años hasta la muerte del Dr. Otto, la cual sucedió en 1982.

Hacienda La Luz. En la cadena agroindustrial del cacao, la industrialización jugaban un papel crucial puesto que se producían los bienes intermedios como la pasta o licor de cacao, cocoa, manteca de cacao y la producción de bienes finales como chocolates y confituras en diversas presentaciones; esta actividad estaba a cargo de empresas privadas y de organizaciones de productores (Fundación Produce, 2003). En este sector, la Hacienda La Luz (Figura 1) ubicada a 45 kilómetros de Villahermosa, participaba en el mundo del chocolate. Su proximidad con la zona arqueológica maya del municipio de Comalcalco, la hacían especialmente atractiva (Parizot, 2000).



Figura 1. Jardines de la Hacienda La Luz

Fuente: Fotografía recuperada en: www.florcanto.com

Segunda y tercera generación

Tras el deceso de su emprendedor, la fábrica y la hacienda pasaron a manos de su hija Gloria Wolter Peralta, con ella la hacienda y la empresa tomaron un ritmo estático debido a la falta de experiencia, lo que aunado al dinamismo del mercado y la presencia de nuevos competidores, condujo a que la empresa atravesara una etapa de decrecimiento. No obstante este periodo de crisis e incertidumbre, la empresa se mantuvo así durante 17 años.

En 1999, la empresa fue tomada por la tercera generación Wolter, cuando el matrimonio formado por Ana Beatriz Parizot Wolter y Alejandro Campos Beltrán adquirió la fábrica. Los Campos Parizot se dieron a la tarea de rescatarla y de esta forma proveer una nueva orientación empresarial con el propósito de hacerla crecer en todos los rubros. Estos jóvenes profesionistas eran egresados de universidades mexicanas prestigiadas, ella Licenciada en Comunicación por la Universidad de las Américas, él por su parte Licenciado en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Con orgullo, Ana afirmaba: “Desde niña me acuerdo haber estado batida de chocolate por todos lados, por eso, la transición para mí fue muy normal” (Hernández, 2007).

Planteamiento del problema

En el año 2009, los Campos Parizot se encontraban afrontando la decisión de retirar la marca Wolter del mercado o bien, aumentar los precios de los productos y negociar que las cadenas de autoservicio estuvieran de acuerdo con ello. Retirar la marca del mercado seguramente repercutiría en el posicionamiento de la empresa y por supuesto en el ánimo de los directivos.

Esta situación se presentaba debido al incremento de los insumos y materias primas de los productos. En 2008, los precios habían subido, los distribuidores y consumidores finales lo habían aceptado sin dificultad alguna. En mayo de 2009, debido a la crisis económica que se vivía a nivel internacional, Wolter había empezado a perder dinero. Los empresarios consideraban que esta situación era muy complicada:

Se sigue perdiendo dinero, esto ha traído como consecuencia el replanteamiento de la estrategia global de la empresa, con qué nos quedamos y con qué no [...] hay una serie de decisiones que ya se tomaron que se tienen que echar a andar antes de que termine este

mes [sic] desesperadamente porque realmente los insumos básicos, que son dos, el cacao y el azúcar, nosotros no [los] podemos importar... es ilegal... y tienes que ajustarte a los que hay aquí.

El desplazamiento de los chocolates había sido muy exitoso desde 1999, la empresaria reconocía:

El mejor de los problemas que podemos tener es la falta de producto para la comercialización: nunca he tenido problemas de venta, siempre me sale un distribuidor más. Siempre hay alguien que quiere el producto y yo no tengo para surtir, porque tenemos problemas para conseguir el cacao, a pesar de estar en el lugar de origen. En los últimos años ha ido decreciendo en productividad y eso nos ha generado problemas para conseguirlo.

Era una dura decisión para los directivos de la empresa, ya que aseguraban tener mejor calidad que los productos elaborados por empresas nacionales y trasnacionales que controlaban el mercado: “en calidad, los chocolates de Tabasco, elaborados con puros ingredientes naturales, son mil veces mejor que las marcas comerciales como el Abuelita y el Chocomilk”, explicaba Alejandro.

Revisión de literatura

Producto

En la mercadotecnia agroindustrial, la diferenciación del producto es determinante, ya que justamente el distintivo con los productos agrícolas es el valor agregado en el proceso, en el diseño, en las mezclas de ingredientes, en las funciones que cumple el producto. De tal manera que se ofrecerán diseños que tengan implicaciones no sólo en los costos sino también en los precios a los distribuidores y a los consumidores finales. El cambio en la imagen de la línea de productos tiene también repercusiones en el mercado que atiende, ya que se debe tomar en cuenta la aceptación y percepción de los consumidores respecto a esos cambios. En este sentido, tres cuestionamientos principales deben hacerse los empresarios para comprender la labor de diseños de productos agroindustriales: ¿qué quiere lograr la empresa? ¿Cómo se establecen los objetivos? ¿Qué programas se tienen que cumplir para alcanzar estos objetivos? (Mercado, 2002).

Una etapa importante en la planeación de productos es el análisis del programa actual de la empresa en términos de lo que espera de rentabilidad y un estudio de la estructura organizacional que le permita detectar las mejoras que podrán introducirse. En este contexto, el diseño de productos se ocupa de establecer los requisitos de mercancías

y servicios destinados a satisfacer las exigencias del mercado. Es importante tomar en cuenta que el diseño de un producto abarca sus especificaciones, no su fabricación o comercialización (Mercado, 2002).

Precio

El precio en los productos agroindustriales debe contemplar el valor económico que representa para sus compradores o clientes, considerando el valor de referencia (competencia) y el valor de diferenciación (distinciones respecto a otros productos similares). También es de considerarse que, debido a que este tipo de productos usualmente son distribuidos a través de terceros como las tiendas de autoservicio y departamentales, es necesario considerar el porcentaje de utilidad de cada nivel del canal.

El concepto de precio estará integrado con otros elementos diferenciadores que el fabricante haya estimado incluir en las otras variables del mix de marketing, de tal manera que se logra una estrategia integrada de marketing que resulte efectiva y rentable. “Debido a ciertas características puntuales del mercado agropecuario... ha dejado de lado muchas oportunidades sobre el análisis de la variable precio y su posible utilización para aumentar la rentabilidad del establecimiento” (Molinari, 2006; p.162).

En los mercados agroindustriales los precios pueden ser establecidos a partir del concepto de “indiferenciación del producto” que se basa en “volúmenes y estacionalidad, más que por la calidad de lo ofrecido por cada productor en particular” (Molinari, 2006; p.162).

El precio puede ser fijado también por la existencia de mercados concentradores, por ejemplo, cuando el producto está dirigido a la agroindustria, el consumidor buscará el beneficio final, el cual obtendrá al incorporar a un proveedor. Ante una baja del precio por parte del productor agropecuario no será representativo en el costo total del bien que llega al consumidor final y probablemente tampoco sea considerada importante por el comprador (Molinari, 2006).

Comunicaciones integradas del marketing

Las comunicaciones integradas son un componente clave del marketing agroindustrial, ya que son el componente central de la imagen corporativa. En este complejo de difusión comercial y de marcas, se encuentran los mensajes que las corporaciones comunican a través de la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas, la

promoción y otras estrategias apropiados a su producto o servicio. Sin embargo, las comunicaciones integradas deben ser diseñadas para identificar un objetivo específico y entender qué necesita cada uno de sus públicos para enfocar sus esfuerzos.

Como ejemplo de esas metas se encuentra la construcción del valor de la marca, consistente en reforzar el valor único y la identidad de la misma para aumentar la conciencia y promover una mayor preferencia de los clientes. Otra meta puede ser brindar información a los clientes. Una tercera meta consistirá en comunicar posicionamiento o diferenciación del producto.

Distribución

Los volúmenes y la tendencia a diferenciar los productos, añadiendo valor, requiere del apoyo de otros para hacerlos llegar a los consumidores finales. Esos distribuidores pueden ser tiendas especializadas o negocios que atienden a grandes cantidades de compradores. Es decir, la empresa tiene que considerar a los clientes de sus clientes. Las tendencias en los mercados agroindustriales indican que las estrategias de comercialización de los productos de este sector, se mueven a través de canales masivos y no de los medios masivos (Russel, 2005).

Desarrollo del caso

Proceso de producción Wolter

Cuando Ana y Alejandro tomaron el mando de las plantaciones de cacao y de la fábrica, lograron reactivar la empresa mediante la aplicación de modernas técnicas de producción y comercialización. A finales de 2008 e inicios de 2009 buscaban enfrentar los retos que representaba abrir nuevos nichos para la comercialización del chocolate y sus derivados, por eso se dieron a la tarea a llevar a cabo el proceso de rehabilitación y ampliación de sus instalaciones, que no obstante en sus inicios había sido suficiente, con el paso del tiempo se habían deteriorado y reducido su capacidad productiva.

Las materias primas para producir los chocolates eran el cacao y el azúcar, además de otros insumos complementarios como la vainilla, los granos de almendra o cacahuete (Ver Anexo 1).

Wolter tenía capacidad para procesar mensualmente un promedio de 90 toneladas de avena, 4 toneladas y media de chocolate de mesa y seis toneladas de chocolate de golosina.

Estos volúmenes no eran suficientes para abastecer el mercado nacional debido a que la demanda superaba a la oferta generada por la empresa. Wolter contaba con 18 empleados distribuidos en las áreas de producción, administración, contabilidad y mercadotecnia.

Mercado nacional e internacional

La industria chocolatera en México, era competitiva y altamente retadora, esto se debía al largo y cuidadoso proceso de transformación, que incluía métodos de elaboración tradicionales, que garantizaban la pureza y la calidad del producto final. Las tendencias internacionales y nacionales en el consumo de chocolate eran alentadoras, en Europa el consumo per cápita era de 22 kilogramos, la demanda del producto era alta y sus principales compradores eran Alemania con 13% a nivel global, seguido de Francia y Estados Unidos.

En México grandes corporaciones internacionales estaban haciendo fuertes inversiones en el centro y el norte de la República, aunque el consumo per cápita era de 360 gramos, mantenía un crecimiento anual del 4.5%.

El mercado tabasqueño por su parte, se caracterizaba porque sus pobladores habían nacido en la cultura del cacao, la historia daba cuenta de la preferencia de sus ancestros por el chocolate. Ese era en parte el compromiso con la calidad que tenían los cultivadores y los fabricantes de tan preciado producto. El cacao de Tabasco y Chiapas era el más caro del mundo, por ser más fino.

En cuanto a la demanda del chocolate, ésta era bastante estable y homogénea durante el año, salvo un ligero descenso en los meses de abril, mayo o junio (Llamas, n/d) (Ver Anexo 2). La temporada pico de los polvos (avenas, chocolate) era cuando hacía calor, el chocolate de mesa tenía su mayor aceptación en época de vacaciones debido a que mucha gente se lo llevaba como regalo a sus amigos o familiares que visitaba, aunque este fenómeno también se presentaba en invierno. El chocolate de barra se vendía de manera constante.

Empresas chocolateras tabasqueñas

En Tabasco las fábricas de chocolate eran empresas familiares. En 2002, el Gobierno del Estado contrató a una empresa consultora con el objetivo de desarrollar iniciativas privadas. Una de ellas fue la creación de una empresa que integrara a otras cuatro microempresas chocolateras tradicionales para procesar fuertes cantidades de cacao y penetrar al mercado nacional con productos elaborados para las grandes empresas

chocolateras ubicadas en la Ciudad de México y en el estado de Jalisco. El proyecto consistía en la instalación de una planta procesadora de los diversos componentes de la mazorca o fruto del cacao, que permitiera separarlos e industrializarlos para obtener materias primas y productos terminados de alto valor comercial². Esta propuesta no prosperó y se quedó como un pendiente del sector.

Competencia

El mercado del chocolate estaba compuesto por pequeñas y medianas empresas. Chocolates Wolter y la Hacienda La Luz eran un complejo comercial representativo en Tabasco, pero los competidores también tenían una incursión significativa. Alejandro Campos consideraba que sus competidores eran mejores que él, por la variedad de productos que tenían, mientras que ellos habían hecho mejor la comercialización de sus productos, porque tenían presencia en las principales cadenas de autoservicio a nivel estatal y nacional.

Dentro del grupo de competidores de la localidad, se encontraban El Mesón del Chocolate La Herencia y la Finca Cholula donde se cultivaba el cacao, se producía chocolate y sus derivados, se ofrecían recorridos turísticos por las plantaciones para apreciar flora y fauna típica y el manejo orgánico de las plantaciones.

Otra competencia lo representaban los productos caseros La Pasadita, ubicada en un rancho con el mismo nombre, sus principales líneas eran el chocolate almendrado, a la vainilla, canela y amargo, contaba además con polvillo y avena con cacao.

Su principal competidor era la hacienda chocolatera Jesús María, quienes tenían una fábrica de chocolates llamada Cacep, éste era un lugar para conocer el proceso y elaboración de chocolate en donde era posible hacer recorridos a través de plantaciones del cacao criollo. Además contaban con servicio de hospedaje para turismo rural. Los productos de Cacep se agrupaban en seis líneas: chocolate golosina, confiterías, artesanías en chocolate, chocolate para mesa, coberturas de chocolate y bebidas en polvo.

También existía Chocola 'k una empresa que había iniciado operaciones en el año 2004, con la manufactura de chocolate que se vendía de manera directa. Posteriormente logró colocarse en las tiendas de artesanías de Tabasco con envoltura artesanal de yute. Hoy en día cuenta con cuatro sabores; almendra, nuez, cacahuete y chocolate normal, elaborado a base de cacao orgánico³.

² Fondo PYME (s/f)

³ OCV Tabasco (s/f).

Estrategias corporativas

A mediados de 2009 Wolter y la Hacienda La Luz, se encontraban en una etapa de franco crecimiento, sus directivos consideraban que todavía se tenía mucho por delante y eso requería capital de trabajo, necesitaba ir creciendo de manera muy planeada, el director general estaba convencido que el crecimiento sin planeación, podía hacer que la empresa quebrara.

Somos una pequeña empresa local, si yo quiero vender a nivel nacional o salir en Televisa todavía me falta mucho, es iluso pensar que esto lo voy a hacer mañana o pasado, solamente que tuviera mucho capital y no lo tengo, además no puedo seguir el ritmo por ejemplo de un comercializador que me pida tres tráiler (sic) de chocolate para dentro de un mes, no puedo.

Esa era la razón por la que consideraban que lo mejor era crecer poco a poco, utilizando los centros de distribución, primero regionalmente, después el Distrito Federal y por último hacia el norte, pero eso se llevaría varios años. Los empresarios descansaban sus estrategias en la planeación, las cuales realizaban todos los años en el mes de Octubre.

Las hacemos con base en el capital que tenemos y con base en las necesidades que hay en el mercado, formalmente no se hacen investigaciones de mercado, pero los promotores que están establecidos en los supermercados dan mucha información a los coordinadores que a su vez nos hablan y nos dicen, de igual manera los turistas que llegan nos dan mucha información, hay productos que se ofrecen en la tienda Choco Tour (Figura 2) y no se venden, eso quiere decir que el producto no fue aceptado, es como una olla de experimentos.



Figura 2. Collage de la tienda Choco Tour

Fuente: Elaboración propia con fotografías de Leisy Balencia Lázaro (2011)

Segmentos

Wolter atendía dos segmentos, por un lado se encontraban los consumidores de chocolates que adquirirían los productos en las cadenas de autoservicios o en tiendas especializadas, y por otro estaban los turistas que llegaban a visitar el Museo del Cacao y el Chocolate, enclavado en la Hacienda, además de la tienda Choco Tour.

Los productos Wolter, llegaban a todo tipo de segmento, elaboraban chocolates para niños, chavos (jóvenes), para adultos, el chocolate en polvo igual lo podía probar un adulto que un joven, por ejemplo decía Alejandro:

El chocolate con chile está dirigido a adultos pero si se hace un chocolate en forma de corazón ya cambia para chavos, y si se elabora una barra como la de Carlos V sería para niños”. Básicamente los productos tenían una segmentación demográfica dirigida a consumidores con poder adquisitivo de clase media hacia arriba.

Turismo del cacao

El segmento turístico era atendido mediante el servicio de recorridos por el interior de la Hacienda La Luz. Estos iniciaban y finalizaban en una chocolatería fina donde se expendían todos los productos que allí se elaboraban. Se trataba de la tienda Choco Tour considerada por los empresarios como un piloto de aceptación y ventas de sus productos, tomando en cuenta el origen y diversos tipos de consumidores.

Con la prestación de este servicio, la empresa recibía alrededor de cinco mil turistas anuales, de éstos, 60% eran visitantes nacionales y 40% tabasqueños. El grupo local, representaba una oportunidad para que los empresarios le plantearan los beneficios y las bondades del producto y les informaran sobre los lugares donde se distribuían. Al principio había mucha gente que decía no conocer el producto y después de su visita a la hacienda, iban al súper y lo compraban.

Durante la visita a la hacienda, los turistas visitaban los árboles y plantas típicas de la región del jardín botánico, y también los cultivos de cacao. El turista se adentraba en la plantación de este fruto para conocer su historia, periodos de cosecha, procedimientos de cultivo, cuidados y aprovechamiento, así como el proceso para fabricar, a partir de este sabroso fruto, la golosina por excelencia: el chocolate. La visita al museo del cacao era obligada.

El proyecto inició en 1997 con paseos guiados. En ese periodo el Instituto de Turismo les envió a los empresarios boletos para asistir a la ITB de Berlín (la feria líder de la industria turística mundial), donde expusieron “La Ruta de la Chontalpa: las artesanías de Jalpa, la zona de los restaurantes de Saloya, Paraíso, la zona arqueológica de Comalcalco y la Hacienda La Luz”, como parte de un recorrido que duraba todo un día prácticamente.

Después de la participación en Berlín, los Campos Parizot empezaron a recibir visitantes europeos. Los alemanes fueron los primeros en visitar la hacienda. Entre los extranjeros, ellos -los alemanes- representaban el porcentaje más alto (Lemarro, 2010).

Museo del chocolate

En noviembre de 2003 la Hacienda La Luz adquirió una peculiaridad adicional al inaugurarse en sus instalaciones el primer Museo del Cacao y el Chocolate que se hizo en México. “Es un museo pequeño pero tiene maquinaria, utensilios, historias, cédulas con información sobre el cacao y chocolate, mapas y muchos otros atractivos de sumo interés”.

Este museo se encontraba en una de las bodegas donde comenzaba al proceso para la fabricación del chocolate, por lo que a decir de sus propietarios se trataba de un museo vivo en el que se podía conocer no sólo la historia del cacao y chocolate, sino sus procesos de transformación. Allí, se exponían utensilios, procesos, maquinaria antigua, fotografías, cédulas con información detallada sobre la historia de este importante fruto y el proceso artesanal que se seguía para la elaboración del chocolate (Ver Anexo 3).

¡El marketing!

Cocoa, avena y trufas

El marketing de Wolter se concentraba en el producto, por eso Ana y Alejandro comenzaron por el rediseño de los empaques, los cuales tenían la misma imagen desde hacía 50 años. La cocoa que se vendía en bolsa se transformó a presentaciones en botes de lata similares a los de Chocomilk. El chocolate de mesa que se vendía en cajas de cartón, se presentaba ahora en bolsas de yute, envase que los hacía más atractivos para los turistas que visitaban la tienda Choco Tour (Nuñez, n/d).

Además de la renovación y cambios en los envases, se lanzaron nuevos productos (Figura 3) y se registró una marca adicional: Buenavena. Estos productos eran conocidos como polvos y consistían en una mezcla de cacao con avena, asimismo sacaron una nueva línea de chocolates golosina y trufas (chocolates rellenos) que operaban bajo la marca Wolter.



Figura 3. Collage de productos Wolter y Buenavena
Fuente: Elaboración propia con fotografías de Leisy Balencia Lázaro (2011)

A las mejoras en la producción e imagen de los productos, se sumó la de la comercialización, factor esencial en toda empresa. Iniciaron con un reforzamiento de la presencia de la marca en las clases populares para lo cual distribuyeron sus productos entre abarroteros mayoristas y minoristas.

Para penetrar en el gusto de las familias de las zonas urbanas, abrieron una tienda en la exclusiva zona de Tabasco 2000 en Villahermosa, que representaba la primera de una cadena de establecimientos que pretendían abrir en todo el estado e incluso en el norte del país. Los resultados no se hicieron esperar, por lo que la producción de polvos (avena y cacao), se incrementaron de media tonelada mensual a una y media, mientras que la elaboración de chocolate llegó a una tonelada.

Las líneas de los productos habían quedado agrupados en tres: chocolates de mesa y los chocolates en polvo marca Wolter, la nueva marca Buenavena para la línea de avena con cacao, avena con canela, avena con hojuela y una línea de chocolatería fina bajo la marca Wolter, los cuales tenían tres años en el mercado. Este grupo de productos se había creado en 2006, cuando la empresa atendía un pedido expreso para exportación, después de fabricarlos y cumplir con los compromisos hacia el exterior, les quedó un remanente, entonces decidieron empaclarlos en pequeñas barras y empezaron a venderlo muy bien, hasta tenerlo como línea.

Ventaja competitiva

Los empresarios consideraban que sus productos participaban con ventajas competitivas diferenciadas, cuya fuerza radicaba en que ellos elaboraban productos de primera calidad. En el establecimiento se podrían localizar también trufas, chocolates para fiestas o reuniones, fuentes de chocolates y artesanías de la región. Otras pericias que tenían eran las estrategias de comercialización, la generación de sistemas de control en el área administrativa y de producción y la innovación; esto era un verdadero orgullo para ellos ya que se habían hecho innovaciones tanto en las cadenas de producción como en los productos; “de hecho estamos a punto de sacar dos nuevos polvos” decía Alejandro, refiriéndose a las avenas.

Precio

En los negocios agroindustriales como Wolter, la fijación de precios siempre se establecía por encima de los costos totales y de acuerdo al mercado. Bajo la conducción de los directivos de la tercera generación, se definieron las estrategias de crecimiento de la empresa, éste fue paulatina pero con bases sólidas. Sin embargo, el precio era un asunto estratégico, pero centrado en la empresa y no en el cliente. Alejandro señalaba que la filosofía empresarial era elaborar productos de calidad a buen precio:

Ese buen precio tiene doble sentido: buen precio para mí, no buen precio para el público en el sentido de barato, yo nunca regateo mis precios, mis productos no son baratos porque no regateo la calidad.

Los precios de las líneas de productos variaban, por ejemplo la avena con cacao Buenavena costaba \$18.00 (US\$1.40⁴), el chocolate en polvo Wolter de 400 gramos tenía un precio de \$22.00 (US\$1.70) y el de 800 gramos \$44.00 (US\$3.30).

En el caso de los recorridos turísticos, la entrada general era de \$50.00 pesos (US\$3.70), que contemplaba una visita guiada de una hora, con derecho a una bebida de cortesía consistente en una jarra de avena con cacao y degustación de chocolates. “A los grupos especiales, sobre todo de extranjeros, se les ofrece una botella de licor de cacao, o de crema de chocolate, y por lo regular se la acaban”. Para los estudiantes que llegaban en visita de estudios el precio era de \$35.00 (US\$2.60), los profesores tenían pase de cortesía (Lemarroy, 2010).

⁴ Dólares americanos, a una conversión aproximada de \$13.5 pesos por dólar.

Distribución

Wolter procesaba diversos productos y los expendían en cadenas comerciales nacionales que operaban en Villahermosa, Tabasco y Veracruz, Veracruz, así como en mercados de Ciudad del Carmen, Campeche y Cancún, Quintana Roo a través de Comercial Mexicana. La empresa inició una intensa campaña en mercados importantes de la Ciudad de México, a la par que había emprendido la exportación de chocolate en barra a Alemania y Francia.

La distribución no era directa, ya que Wolter había contratado a distribuidores “consolidados”, ellos recibían sus productos y junto con otras, comercializaban las marcas Wolter y Buenavena. De esa manera, los empresarios optimizaban los costos de comercialización: “entonces, tenemos un distribuidor para Tabasco, uno para Quintana Roo (Cancún y la Riviera Maya) y un distribuidor para Europa”. Tenían proyectado distribuir en seis meses más, sus líneas de productos en puntos comerciales ubicados en el centro del país.

Aunque en Tabasco ya existían dos Centros de Distribución (CEDIS), estos correspondían a importantes cadenas nacionales e internacionales: Chedraui y Walmart. Las empresas que tenían planes de incursionar como proveedores de éstas, se prepararán muy bien, a eso se refería Alejandro Campos cuando decía:

Te abren las puertas a todo el país de un plumazo, sin embargo hay que andarse con mucho cuidado, tienes que tener promotores en toda la república que saquen tu producto de las bodegas, tienes que tener publicidad por que a lo mejor aquí (en Villahermosa) me conoce mucha gente pero en Tijuana y Monterrey no me conoce nadie, al no venderse el producto este va para atrás y entonces uno tiene una tachita, entonces (las cadenas) dicen que ya se probó una vez y no funcionó, se debe de estar preparado con mucho capital para hacerlo.

Los productos también eran distribuidos en todas las cadenas OXXO, Walmart, Aurrera Chedraui y Soriana (Figura 4). Con esta cadena habían firmado un contrato con fijación de precios, en el cual no habían considerado el incremento en los costos de insumos y materias primas. Ante esa situación alcista, los productos no podían mantener los mismos precios. Alejandro se mostraba preocupado cuando expresaba que estaba convencido de la necesidad de negociar con Soriana, “porque si no me acepta (el incremento de precios) no sigo vendiendo, el año pasado se incrementaron en un 32% los precios y estamos a punto de incrementarlo nuevamente”.



Figura 4. Distribución productos Wolter en México
Fuente: <http://www.luventicus.org/mapasmx/mexico/regionsuroeste.html>.

Publicidad

Si bien los Campos Parizot eran expertos en publicidad y mercadotecnia, la empresa no contaba con estrategias de comunicación definidas, la ausencia de una página web era notoria. A cambio, los empresarios ofrecían entrevistas a periódicos y revistas locales, nacionales e internacionales para tener presencia. En otras ocasiones Ana Beatriz participaba como articulista en revistas especializadas, como en el caso de México Desconocido o editorialista como sucedió en el boletín de Fundación Tabasco en su edición de abril-junio 2006 donde se abordó la temática del chocolate y el cacao⁵.

Ana aprovechaba todas las oportunidades, incluso había logrado posicionar su nombre, de tal manera que éste iba asociado a la Hacienda La Luz y a los chocolates Wolter (Lemarroy, 2010). Ella, era especialista en la elaboración de dulces, confituras, trufas, coberturas y rellenos a base de cocoa y capacitaba a estudiantes universitarios de gastronomía.

Al periódico *El Universal* dieron una entrevista para una nota que se tituló “El sector chocolatero resiste a la adversidad”, en la que Ana es la voz del sector (Barbosa, 2010). Un video de la hacienda realizado por estudiantes de la Licenciatura en Comunicación de la universidad estatal se podía localizar en internet⁶.

⁵ Soto Giles, Samuel (2007)

⁶ La conquista (s/f)

Ferias internacionales

Aunque los empresarios no tenían un plan publicitario, sí habían participado en las ferias internacionales como la que se llevó a cabo en 2003 en el salón del chocolate en París, Francia. De esta incursión, la principal experiencia que se había derivado era el conocimiento sobre el chocolate, Campos afirmaba:

El secreto del chocolate que yo descubrí en el segundo viaje, es la manera en que lo presentas y el empeño que la gente capta que le pones para hacer el chocolate, el precio se basa en la presentación del chocolate, el secreto del chocolate se basa en como lo tratas, como lo vendes.

El director general de Wolter explicaba que el objetivo de participar en estas ferias era un aprendizaje empresarial, no tanto para difundir la marca. Además de las ferias del chocolate también habían participado en ferias turísticas, ferias de comercialización, “fuimos al Expo Café en un *stand* de chocolates, nos invitaron a dos ferias del chocolate a lo que no pudimos asistir”.

El incremento en las materias primas

A partir de diciembre de 2008, Wolter afrontaba el incremento de las materias primas, el azúcar había subido 200%, la cocoa se había incrementado en un 150%, los demás componentes como vainilla, lecitina, manteca de cacao y edulcorantes presentaban la misma tendencia. Bajo las condiciones económicas del país, el costo de las materias primas e insumos seguiría hacia arriba:

Seguramente para julio o agosto el saco andará en \$800.00 (US\$59.00) ó \$1,000.00 (US\$74.00), cuando el año pasado estaba en \$250.00 (US\$18.50), la cocoa que hace un año costaba \$20.00 (US\$1.50) el kilogramo, actualmente vale \$52.00 (US\$3.85), seguramente seguirá incrementando su precio, no se puede mantener el mismo precio, se tiene que subir.

Retos actuales

Se acercaba el año 2010 y los empresarios tenían en mente el lanzamiento de un polvo (avena) para diabéticos, pero también indicaban que realizarían un cambio de estrategia: “hemos decidido sacar a la marca Wolter de todos los supermercados y reforzar la marca Buenavena, como consecuencia del incremento al precio del azúcar y el cambio en la cuestión de mercado. La marca Buenavena -avena con cacao y avena

blanca con canela para beber fría- es nuestro caballito de batalla. Es un producto popular, de precio muy accesible y de venta muy alta” (Lemarro, 2010).

Era una difícil decisión para el matrimonio Campos Parizot, ya que aseguraba tener mejor calidad que los productos elaborados por empresas nacionales y transnacionales que controlaban el mercado. Retirar la marca Wolter después de participar por más de 50 años en el mercado era una alternativa arriesgada pero al mismo tiempo justificable, ¿cómo podría esta estrategia afectar la imagen de la empresa y el posicionamiento? Quizá esta situación podría ser aprovechada por los competidores.

Otras estrategias que los empresarios estaban considerando eran franquiciar las tiendas Choco Tour. Ellos se preguntaban si todas las estrategias podrían implantarse al mismo tiempo o si priorizaban alguna de ellas para el año que iniciaría.

Preguntas detonantes

1. ¿Cómo considera las estrategias de marketing de la empresa?, ¿son apropiadas para el sector y segmentos donde participa?
2. ¿Cuáles son las políticas de fijación de precios que debe seguir Wolter para no retirar su marca de las tiendas de autoservicio?
3. ¿Qué estrategias debe seguir la empresa en sus comunicaciones integradas?
4. ¿Cómo podría posicionar la empresa sus líneas de productos asociados a la ventaja competitiva que ellos declaran?
5. Explique las ventajas de franquiciar las tiendas Choco Tour.
6. Con los datos del caso, elabore una propuesta de plan de marketing para la empresa.

Referencias bibliográficas

- Barbosa, R. (2010). *El sector chocolatero resiste a la adversidad* en El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78399.html>
- Camacho, M. (2009) Entrevista a Alejandro Campos Beltrán.
- Canto, F. (n/d). Recuperado en www.florcanto.com
- Fondo Pyme (s/f) Kardex. Recuperado de http://www.fondopyme.gob.mx/kardex/reportes/ver_proyecto.asp?Fnd_Id=1&Cn_Id=0&Proy_Id=540&idc=11
- Fundación Produce (2003). *Programa estratégico de necesidades de investigación y transferencia de tecnología para la Cadena Agroindustrial cacao en México*. Recuperado de: <http://www.cofupro.org.mx/cofupro/Publicacion/Archivos/penit94.pdf>
- Fundación Tabasco (2006). *Perspectivas tecnológicas para la agroindustria*. Editorial por Ana Parizot Wolter.
- Gobierno del Estado de Tabasco (s/f).
- Hernández, Patricia (2007). *Chocolates Wolter, una historia del negocio del cacao*. Recuperado de http://www.inforural.com.mx/noticias.php?&id_rubrique=22&id_article=9045
- INNATIA (2007). *El secreto del chocolate a la taza ¿reside en Tabasco?*. Recuperado de <http://www.innatia.com/noticias-c-cocina-tradicional/a-chocolate-a-la-taza-10055.html>
- La conquista. *Chocolates hechos en casa*. Recuperado de: http://www.laconquista.com.mx/directorio/mex/mx_agroturismo.htm
- Lemarroy, A. (2010). *Ana Parizot Wolter: turismo y chocolate en Tabasco hoy*. Recuperado de http://www.tabascohoy.com/nota.php?id_nota=190237
- Llamas, J. (s/f). *Golosinas*. Recuperado de <http://www.antad.org.mx/articulos/golosinas.pdf>
- Luventicus (n/d). Recuperado en <http://www.luventicus.org/mapasmx/mexico/regionsuroeste.html>
- Mercado, S. (2002). *Mercadotecnia programada*. México: Limusa.
- Molinari, C. (2006). *Marketing agropecuario*. Argentina: Thomson.
- Núñez, R. (s/f). *Otros datos de la Hacienda La Luz* en el Diario el Sureste. Recuperado de <http://usuarios.multimania.es/leirpage/hacienda2.htm>

- OCV (s/f). *Desarrollos eco turísticos*. Recuperado de http://www.visitetabasco.com/tab_desarrollos_haciendas.html
- Parizot, A. (2000). *Hacienda de la Luz. Finca cacaotera de la Chontalpa, Tabasco en México Desconocido*. Recuperado de <http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/5064-Hacienda-de-La-Luz.-Finca-cacaotera-de-la-Chontalpa,-Tabasco>
- Russel, T. (2005). *Publicidad*. Decimosexta edición. México: Pearson Educación.
- Soto, S. (2007). *Hacienda La Luz de Comalcalco*. Recuperado de <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n419328.htm>
- Vázquez, N. (2007). *Tiene Tabasco el secreto del chocolate*. Recuperado de <http://www.teotihuacanhoy.com/teo/nota.jsp?nota=128&seccion=5>

Anexo 1

Proceso de producción

Maquinaria, equipos e instalaciones para el procesamiento del chocolate

A finales de 2008 e inicios de 2009 los empresarios buscaban enfrentar los retos que representaba abrir nuevos nichos para la comercialización del chocolate y sus derivados, por eso se dieron a la tarea a llevar a cabo el proceso de rehabilitación y ampliación de sus instalaciones, que aunque en sus inicios había sido suficiente, con el paso del tiempo se habían deteriorado y reducido su capacidad productiva.

Los recursos económicos para realizar la ampliación de los procesos productivos les requirieron gestionar ante instancias gubernamentales créditos que fueron realizados por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesca (SEDAFOP). El apoyo fue alrededor de un millón de pesos; con estos recursos se realizaron la remodelación de la parte trasera del museo del cacao, se cambió el piso del área de la fábrica y del museo, se amplió el espacio que ocupaba la procesadora de cacao y sus baños, así como los de la tienda.⁷

Para la adquisición de maquinaria acudieron a un programa con el Fondo Mixto del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la maquinaria se adaptó con la finalidad de retener el atractivo de la elaboración del producto de manera artesanal. La empresaria aseguraba que esa era la característica que deseaban mantener: “No queremos industrializarnos a gran escala porque el recorrido del museo y la fábrica incluye que la gente vea cómo se hace el chocolate de manera artesanal. Las máquinas que hemos comprado son industriales, pero tú las puedes abrir y ver por dentro cómo trabajan, que es la idea también del tour”⁸.

De esta manera, la capacidad de la máquina mezcladora pasó de 90 a 500 kilos, con lo que casi se quintuplicó la capacidad de producción. Ésta era de dos toneladas mensuales de chocolate de mesa y alrededor de diez a 12 toneladas de polvos, entre avena con cacao o chocolate en polvo, “pero tenemos capacidad instalada para hacer cinco veces eso” afirmaba la empresaria.

La comercialización del chocolate era bastante homogénea durante el año, salvo un ligero descenso en los meses de abril, mayo y junio.

⁷ Gobierno del Estado de Tabasco (s/f).

⁸ Hernández, Patricia (2007).

Materia prima

Las materias primas para producir los chocolates son el cacao y el azúcar, además de otros insumos complementarios como la vainilla, los granos de almendra o cacahuete. El director general de Wolter consideraba que el problema del alza del azúcar era la dependencia en pocos comercializadores cuyas relaciones gubernamentales eran estrechas. “Se están haciendo millonarios a costa de pequeñas empresas y el consumo general de la gente, nosotros vamos con los comercializadores que ya le compraron a otro comercializador, la burbuja termina con nosotros que transferimos el precio al consumidor final, pero en este inter (sic) despedimos gente, bajamos sueldos, etc.”

En el caso del cacao, el problema era que la producción en el estado de Tabasco había venido a menos, ya no había empresas cacaoteras, “hay cacaoteros de una hectárea o hectárea y media, y las asociaciones están endeudadas”. Con la entrada de PEMEX a Tabasco, cultivos, tierras y mantos acuíferos fueron afectados y con ellos, la vocación productiva desapareció o en el mejor de los casos se transformó. Era común escuchar que “las nuevas generaciones de campesinos tabasqueños ya no están trabajando en el cacao, están en PEMEX, en campos de temporal como la piña, el limón, la papaya etc., se está tirando mucho cacao, hay enfermedades nuevas, eso aunado con una falta de estrategia del gobierno, como hay menos cacao el precio aumenta”.

Anexo 2 Mercados

Mercado internacional

La representatividad del chocolate a nivel mundial era reconocida. En el año 2000, diez importadores concentraban aproximadamente el 70% de este producto. Los dos principales compradores eran Alemania con 13% del valor global, seguido de Francia con 11% y Estados Unidos con 10%. Reino Unido y Holanda con 9 y 6% respectivamente. Otros importadores, aunque menos significativos, eran Canadá, Bélgica, Japón, Italia y México. De todos ellos, sólo México presentó en el periodo 1996-2000 un crecimiento considerable del valor de sus importaciones, con una tasa positiva de 30,3% anual promedio. Le siguieron Estados Unidos, con un crecimiento promedio de 9,8%, Italia en un 4,5% y Canadá en un 2,4%. Los dos principales importadores, Alemania y Francia presentan un crecimiento negativo del valor de sus importaciones (en -7,8% y -8,2%), mientras que en el caso de Bélgica alcanzó una tasa de -25,3% en el mismo período, cayendo en el año 1998-1999 a más de la mitad del valor de sus importaciones.

El consumo de chocolate en Europa era muy alto, en 2007 el consumo per cápita era de 22 kilos (Llamas s/f).

En el terreno internacional, el Director General de Wolter había logrado hacer contacto con un exportador para llevar cada mes su producto a Francia y Alemania, mismo que constaba en sus inicios de 300 kilos de chocolate de mesa amargo, lo cual entró en marcha a partir de junio de 2007.

Mercado nacional

La oferta y la demanda del chocolate en México, presentaba escenarios optimistas. Entre los principales productores chocolateros se encontraban INCATABSA, Nestlé, AMSA, Ricolino, Chocolatera de Jalisco, La Corona, Industrializadora Tizayuca, Bremen, Transformadora de Cacao, S.A. de C.V., La Esperanza, Chocolatera Uruapan, TEMA, Turín, Samborns, Nacional de Dulces y La Suiza. De estas empresas, las más representativas eran INCATABSA, Nestlé, AMSA y Ricolino quienes representaban aproximadamente el 70% de producción respectivamente.

Para el año 2009, las inversiones en la industria chocolatera en México eran prometedoras, ya que representarían 370 millones de dólares, provenientes de tres empresas: Hershey's, Barry Callebaut y la mexicana Turín; esta cifra era histórica para el sector⁹.

La línea de productos prioritaria eran los chocolates rellenos de licor Bailey's y Kahlúa, cuya producción se exportaría a los supermercados de Estados Unidos y a los aeropuertos de Japón, Italia, Australia y Sudáfrica. Esta estrategia de comercialización le había funcionado muy bien a la marca Turín, la cual era considerada un modelo a seguir, según uno de sus competidores, Raúl Picard, dueño de Productos Zam-Fre, una compañía chocolatera mexicana.

Hershey's por su parte invertiría 300 millones de dólares, en marzo de ese año abrió su segunda planta en México, en el municipio de Escobedo, Nuevo León, ubicado al noreste del país. En este lugar, se generarían alrededor de 1,200 empleos y se producirían las marcas Reese's Peanut Butter Cups, Hershey's Miniature, York Peppermint Patties, Pot of Gold y Cacao Reserve.

En este contexto geográfico, la empresa suiza Barry contaba con una inversión de 40 millones de dólares y había iniciado operaciones en enero de 2009, su objetivo era convertirse en la principal proveedora de pasta de cacao del gigante Hershey's.

El consumo nacional de chocolate crecía a tasas anuales de 4,5%, en 2007 era de 250 gramos al año (Pasillas, 2007), en 2008, la ANTAD aseguraba que el consumo "per cápita" de chocolate en México era de 360 gramos anuales. Para 2009, esa cantidad pasó a 650 gramos. Los suizos eran quienes comían más chocolate, con 12,3 kilos per cápita, seguidos por los estadounidenses, con 11 kilos.

Las industrias chocolateras usualmente utilizaban equipos, maquinaria e instalaciones para cribar, deshuesar, limpiar, seleccionar, triturar, moler y secar los granos pasando por maquinaria que eliminan los granos de cacao germinados o prensas hidráulicas para desmantecar el cacao, hasta equipos que permiten derretir, enfriar, moldear, mezclar y empacar el chocolate¹⁰.

⁹ http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=3068&Itemid=28

¹⁰ Fundación Tabasco (20006)

Tabla 1. Producción de chocolates en empresas mexicanas en el año 2000

Empresa	Capacidad instalada (toneladas)	%
INCATABSA ¹¹	15,000	22.31
Nestlé	15,000	22.31
AMSA	12,000	17.84
Ricolino	4,680	6.96
Chocolatera Jalisco	2,750	4.09
La Corona	2,400	3.57
Industrializadora Tizayuca	2,400	3.57
Bremen	1,500	2.23
Transfor de Cacao, S.A. de C.V.	980	1.45
La Esperanza	980	1.45
Chocolatera Uruapan	792	1.18
TEMA	720	1.07
WTurín	582	.86
Samborn's	550	.85
Nacional de Dulces	538	.84
La Suiza	500	.83
Otros (más de 50 empresas)	5,859	8.59
Total	67,231	100

Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares A.C.1/

¹¹ Empresa tabasqueña ubicada en el municipio de Cárdenas, Tabasco, México.

Anexo 3

Fotografías del Museo del chocolate de la Hacienda La Luz



Fuente: http://images.google.com.mx/imgres?imgurl=http://www.choco-story.be/NL/images/landen/mex17.jpg&imgrefurl=http://www.hoco-story.be/SP/ilsp/reportage/mexico1.htm&usg=__EtIbT9j2WghM8BM7qYvGRBT7DQc=&h=213&w=280&sz=13&hl=es&start=9&itbs=1&tbnid=AZJXGQ6k1LGNnM:&tbnh=87&tbnw=114&prev=/images%3Fq%3DMuseo%2Bdel%2BChocolate%2BTabasco%26hl%3Des%26sa%3DG%26gbv%3D2%26tbs%3Disch:1

CASO

2

¡Cierra Fundación Tabasco: La empresa que crea empresas!

Manuela Camacho Gómez

Resumen

Fundación Tabasco (FT), fue creada en 1997 por el gobierno del Estado en coordinación con empresarios locales. Su objetivo consistía en facilitar el proceso de generación de nuevas empresas y consolidar las existentes en sectores económicos de la entidad, con el propósito de coadyuvar a la generación de empleos mejor remunerados y al bienestar social.

A la FT se le concibió como una institución que promovería el desarrollo de actividades económicas estratégicas en el Estado mediante la vinculación de actores clave y del fomento al asociacionismo. No obstante sus alcances y logros, en 2010, el Gobierno del Estado decidió que este organismo que había sido constituido como sociedad civil, cesaría sus actividades. La decisión era parte de las acciones de la “reingeniería administrativa” que había emprendido la administración estatal con el propósito de operar más eficiente (Zapata, 2010).

Anabelle Viñas Graham, directora de la Fundación, informaba que existía la probabilidad de que ésta desapareciera por falta de presupuesto. Con el potencial cierre del organismo, las funciones que se venían desarrollando pasarían directamente a la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO). El reto de Viñas era demostrar la importancia de FT para la economía tabasqueña, pero ¿qué estrategias debía seguir?

Antecedentes

La Fundación Tabasco, tuvo sus orígenes en 1997 como una Asociación Civil, con la participación de empresarios de la entidad. La FT tenía como propósito impulsar la creación, desarrollo y consolidación de pequeños y medianos negocios, buscando que éstos contaran con una visión competitiva para alcanzar su rentabilidad y crecimiento. Para ello, el organismo dirigía sus esfuerzos al desarrollo del talento humano apoyándose en expertos locales, nacionales e internacionales que aplicaban técnicas, herramientas y metodologías apropiadas al entorno.

En México uno de los primeros organismos que desarrolló y puso en práctica el concepto de cluster fue la Fundación Tabasco, la cual desarrolló clusters de acuicultura, lácteos, ovinos, agroindustria, industria petrolera, tecnologías de información y turismo (Venegas, 2000).

Como parte de estas acciones estratégicas, en diciembre de 2003, la Fundación Tabasco fue la sede del 2do. Congreso Latinoamericano de Clusters, denominado “Colaboración público-privado y competitividad regional: actores, procesos, experiencias”. Este evento internacional se realizó a través de su programa Tabasco en Acción, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) con el apoyo de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo (GTZ, por sus siglas en alemán) del Gobierno de Alemania y The Competitiveness Institute (TCI).

En este evento realizado en Villahermosa, Tabasco se reunieron alrededor de 150 participantes de alto nivel que se desempeñaban en organizaciones públicas o privadas y empleaban el concepto cluster en iniciativas y proyectos colaborativos para fomentar la competitividad y el desarrollo regional; también participaron empresarios e investigadores académicos. El objetivo del encuentro, fue conocer iniciativas de cluster en América Latina, intercambiar experiencias entre actores principales y analizar los procesos que permitían fortalecer la competitividad regional.

En los primeros 10 años de existencia, la Fundación apoyó con estudios de mercado, planes de negocio, estudios de factibilidad y otras investigaciones relacionadas a los empresarios que así lo requerían. Esta era la razón por la que contaba con un cuerpo de consultores externos que poseían una amplia experiencia en el ramo. Los proyectos eran liquidados a los consultores directamente por parte de la FT, en tanto que a los empresarios beneficiados, se le hacía el cargo correspondiente a manera

de préstamos sin intereses a liquidarse en un periodo de 12 a 18 meses, esperando el tiempo suficiente para que ellos pudieran emprender o consolidar sus empresas y contar con los recursos para pagarle a la Fundación.

Una vez que los resultados de los estudios eran entregados a los empresarios, la Fundación se encargaba de gestionar ante los organismos financiadores el capital semilla para el inicio de operaciones de las empresas, o el financiamiento para aquellas que ya operaban y detectaban áreas de oportunidad en sus mercados meta.

En el periodo de 2007 a 2009, la Fundación Tabasco, contribuyó con el esfuerzo conjunto de los gobiernos federal y estatal, y la iniciativa privada, para detonar el desarrollo de empresas micros, pequeñas y medianas de diversos segmentos.

Planteamiento del problema

A mediados de 2010, el gobierno del estado de Tabasco decidió implantar su estrategia denominada “reingeniería administrativa”. Dentro de su lista de organismos a desaparecer se encontraba la Fundación Tabasco. Esto lo informaba su aún directora Viñas Graham, sin embargo, no podía precisar si había una fecha exacta para que este organismo dejara de operar.

El titular de la SEDECO, Ignacio Lastra Marín, en su carácter de socio, recordó que la Fundación Tabasco se creó como una sociedad civil en la que el gobierno del estado mantenía presencia como integrante, al igual que otros empresarios de la comunidad. “En esta asamblea extraordinaria se ratificaron a los miembros integrantes del Consejo Directivo y se convocó a sesión (para) el mes próximo, en la cual se decidirá la desaparición de la fundación”.

FT había sido durante muchos años, el organismo intermedio para operar recursos provenientes del gobierno federal, estatal y hasta de instituciones internacionales. Ante la posible desaparición, la reacción de los empresarios de la localidad fue de sorpresa, se preguntaban qué habría pasado si todo parecía marchar de manera óptima con FT, ¿habría habido otra alternativa que no fuera su desaparición?, ¿qué pasaría ahora con el cierre? Quizá quedarían atrás los servicios de integración de clusters, las redes empresariales horizontales y verticales, las alianzas estratégicas y clubes de negocios. ¿Seguirían prestando los servicios de inteligencia comercial y competitiva?

Revisión de literatura

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas (Esser, 1994).

Con esos fuertes pilares, se puede definir a la competitividad, como “un atributo o cualidad de las empresas, no de los países”. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas, de apoyo y estrategia; y estructura y rivalidad de las empresas. “Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las empresas ubicadas en determinadas regiones” (Porter, 1991). Ésta permite reconocer las relaciones entre la competitividad de las empresas de ciertas industrias por la condiciones en un momento coyuntural de la economía, puede mejorar y sostenerse en el tiempo si éstas están vinculadas a una red profunda.

En este contexto, se puede entender que la propiedad asociativa es el resultado de la cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo común, en el que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial, es decir es la organización empresarial alternativa al desarrollo individual y con ello emergen diferentes formas o figuras cuyos estudios pormenorizados en la literatura internacional requieren también estudios adicionales.

Estas formas asociativas llegaron a México con antecedentes más cercanos a partir de 1982 con la inclusión de “agrupamientos industriales” hasta llegar a un impulso expreso en el periodo 2000-2006 con mayor fuerza, a través de distintas figuras de diversa extracción formal e informal, entre las cuales se encuentra el cluster. Existen diferentes definiciones de éste término, sin embargo, la definición del precursor del marco teórico de la competitividad Michael Porter, indica que cluster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo en particular, unidas por rasgos comunes y complementarios: concentración geográfica, empresas y otras instituciones y actividad económica.

¡Cierra Fundación Tabasco: La empresa que crea empresas!

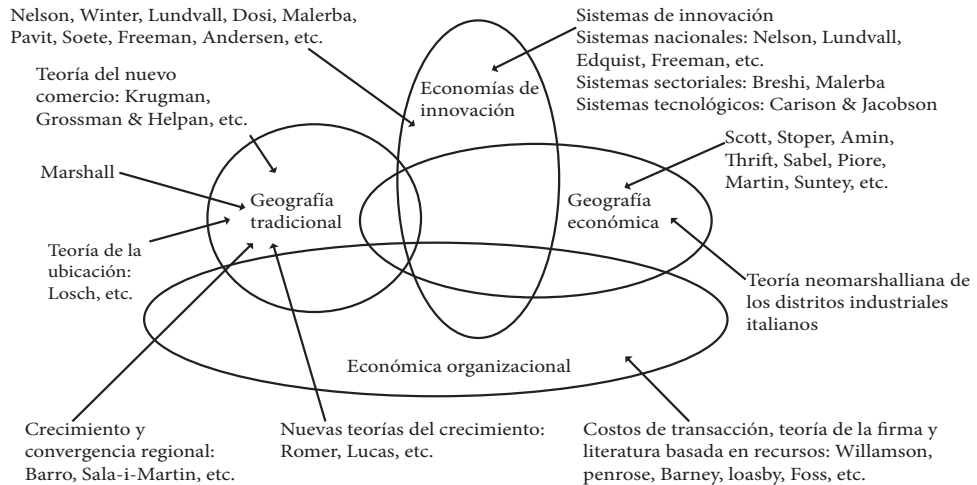


Figura 1. Escuelas del pensamiento involucradas en la conceptualización de Cluster
Fuente: Adaptación propia de apuntes del Diplomado de Clusters Estratégica y Competitividad (2011).

Desarrollo del caso

Clusters

Este tipo de agrupamientos consistía en la formación de una estructura productiva interrelacionada de empresas que hacía factible la posibilidad de mejorar el desempeño y competitividad de sus negocios. El cluster ayudaba a la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores de apariencia divergente, al mismo tiempo promovía el crecimiento económico de una región, en este caso Tabasco y parte del Sureste Mexicano.

Los clusters de FT correspondían a diferentes sectores estratégicos de Tabasco. Así, en 2004, con el apoyo de Fundación Tabasco, se creó el cluster de Tecnologías de Información (TI) con la participación de diversas empresas del sector; llevándose a cabo un proceso de planeación estratégica y operativa como base para las iniciativas a ser operadas. Una de las iniciativas que contó con mayor participación dentro del cluster de TI, fue la del fortalecimiento de la industria de software, a partir de la cual se analizaron las experiencias en otros estados y se estableció la necesidad de crear un organismo integrador de empresas con personalidad jurídica propia y reglas de operación bien definidas¹².

¹² CITI Tabasco Centro de Investigación en Tecnología de Información Tabasco, S.C. http://www.cititabasco.org/ct_acerca.php

Además del agrupamiento de Tecnologías de Información, FT contaba con el cluster de la Industria del Petróleo y Gas de Tabasco, que tuvo origen en marzo de 2005. También se contaba con el cluster de Turismo, creado en 2006 y con el cual se buscaba fomentar, promover, desarrollar y consolidar la actividad turística en el estado a través de negocios competitivos y rentables. En ese mismo año surgió el cluster de Lácteos, dónde se agrupaba a productores de leche pasteurizada y uno de los grupos considerado de alta prioridad era la Red de Productores de Queso de Poro de Balancán; para el que se había considerado un proyecto de mejora continua e innovación en pro de los procesos productivos y de comercialización de los productos (FT, 2007).

Incubación de empresas

En julio de 2006, con Arturo Romero Villanueva como director general de la Fundación Tabasco, se realizó una alianza con EmpreSer; con el objetivo de ofrecer a futuros hombres de negocios la oportunidad de prepararse para enfrentar los retos de la vida empresarial de manera sólida y estructurada. Se buscaba que las nuevas compañías tuvieran una visión competitiva, que perduraran en el mercado y que generaran riquezas y patrimonio por generaciones. Villanueva, acompañado de su director de Competitividad Empresarial, José Rubén Fernández Fernández, explicaba que “la metodología de EmpreSer está validada por la Secretaría de Economía (SE) como incubadora tradicional, lo que significa que apoya la creación de negocios cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación, son básicos”¹³.

El Plan Estratégico de la Fundación

En 2007, con la entrada de Anabelle Viñas Graham (Ver Figura 2) y después de un diagnóstico organizacional, la Fundación Tabasco, A.C. fue rediseñada para fortalecer su operatividad y consolidar su competitividad como organismo intermedio en la entidad. Fue así como, por medio de una firma consultora, se elaboró el Plan Estratégico 2007-2012¹⁴.

¹³ Quadratin (2012). Presentan EmpreSer, asociación civil incubadora de negocios. <http://quadratintabasco.com.mx/noticia/nota,14691/>

¹⁴ Boletín de actividades relevantes del 2007. transparencia.tabasco.gob.mx/_BOLETINDEACTIVIDADES_2007_



Figura 2. Anabelle Viñas Graham, directora de Fundación Tabasco
Fuente: Transparencia Tabasco

Con este plan se buscaba “rescatar la esencia de la institución y el diseño de las estrategias que permitieran en el mediano plazo consolidarse como la empresa que genera empresas”. Para la formulación del plan fue necesario definir el concepto de la institución, su misión, visión y valores organizacionales; esto a fin de proyectar experiencia, confianza, soluciones y vanguardia empresarial.

Identidad corporativa

Misión

Diseñar estrategias competitivas que fomenten una nueva cultura empresarial para fortalecer el desarrollo sustentable de Tabasco.

Visión

Ser el referente confiable para el desarrollo estratégico de la región.

Eslogan

Ser la empresa competitiva que genera empresas competitivas.

Los valores de la fundación se concentraban en seis grandes rubros: compromiso, trabajo en equipo, excelencia, competitividad, capital humano y cambio.

También se ejecutó un análisis del entorno y se identificaron los factores externos e internos. Se realizaron encuestas a los clientes con el propósito de identificar el nivel de posicionamiento e imagen de la Fundación Tabasco, así como los requisitos de valor superior y el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos.

Segmentos de mercado meta

Para esta parte, el plan contemplaba 13 segmentos. Estos fueron definidos en función de las competencias de las direcciones de Desarrollo de Mercados, Servicios Estratégicos y Competitividad (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Segmentos de la Fundación Tabasco*

Dirección	Segmentos
Desarrollo de Mercados	1 Acuacultura
	2 Cacao
	3 Turismo
	4 Lácteos
	5 Cítricos
	6 Chile habanero
	7 Flores tropicales
Servicios Estratégicos	8 PEMEX y CFE
	9 SEDECO
	10 Turismo
Competitividad	11 SEDAFOP
	12 Direcciones de Fomento económico municipal
	13 Nuevas empresas, consolidadas y por consolidar

Fuente: Elaboración propia con información de FT

Portafolio de servicios

El portafolio de servicios diseñado para los segmentos de mercado era ofrecido por las direcciones de la Fundación, estos productos sumaban un total de 23 (Ver Anexo 1).

Estrategias competitivas

Diferenciación de los atributos de valor superior para sus clientes. La diferenciación de estos atributos representaba la adquisición de ventajas competitivas que le permitirían a Fundación Tabasco consolidar su buena imagen.

- Focalización. La definición de sectores estratégicos, relevantes, viables y convenientes permitirá a Fundación Tabasco orientar su oferta de productos y servicios hacia los segmentos de mayor impacto en el desarrollo del estado.
- Liderazgo en precios. La Fundación Tabasco no perseguía fines de lucro, por lo que se enfocaba a satisfacer la necesidad de los sectores para acceder a servicios de integración, asesoramiento y vinculación a bajo costo. La oferta de bienes y servicios se realizará con precios altamente competitivos.

Estrategias corporativas

Con el nuevo plan estratégico la Fundación había considerado cuatro tipos de estrategias corporativas: organizacional, alianzas estratégicas, integración vertical hacia atrás y especialización.

Metas estratégicas

1. Firmar convenios al año con las dependencias de gobierno cabezas de sectores productivos; cuando menos tres.
2. Generar ingresos adicionales a los ya percibidos, con el propósito de mejorar la capacidad instalada de servicio interno y externo, en un 20% anual.
3. Mantener el Fideicomiso de Tabasco en Acción en una cantidad mayor o igual a los dos millones de pesos \$2,000,000.00 (US\$150,000.00).
4. Incrementar en un 15% la cuota de empresas beneficiadas a través de la generación de proyectos.
5. Lograr la construcción de instalaciones propias de Fundación Tabasco para 2010.
6. Establecer una aceleradora de negocios para el primer trimestre del 2009.
7. Instituir el premio *Fundación Tabasco -Empresa Socialmente Responsable-* para el segundo semestre de 2008.
8. Mantener y mejorar el posicionamiento de Fundación Tabasco como una institución altamente confiable, con experiencia y tecnología de vanguardia en la solución de las necesidades empresariales, en una escala mayor o igual a 8 de imagen y 8 de visibilidad.

Convenios con universidades

Para FT, la relación con dependencias e instituciones educativas era necesaria para fortalecer la prestación de sus servicios; por ello fueron firmados convenios de colaboración con diversas universidades (Ver Anexo 2).

Durante el año 2007 se continuaron los trabajos con las redes empresariales de lácteos y turismo, y se iniciaron los de la red de flores tropicales.

Pymexporta

La FT también contaba con un área de comercio internacional a través de su Centro Pymexporta, el cual atendía integralmente las necesidades de exportación de la micro, pequeña y mediana empresa (pyme). Para lograrlo, se utilizaban como estrategias de servicios las siguientes: asesoría, consultoría, promoción de oferta exportable, participación en ferias y misiones comerciales, así como planes de exportación, entre otras.

En total las empresas con perfil exportador atendidas durante el 2007 fueron 30 y los recursos logrados por medio del programa PYME alcanzaron la cantidad de \$1,892,156.00; lograda con aportaciones del gobierno federal, gobierno estatal y sector privado.

Inteligencia comercial y competitiva

En lo que respecta al área de ICC (Inteligencia Comercial y Competitiva), se consolidaron 7 proyectos durante 2007.

- Estudio de mercado para la empresa Boli As
- Proyecto de aserraderos del sureste
- Conocimiento de mercados para agua de coco en los países de la Unión Europea y Estados Unidos
- Investigación para la presentación del Cacao en México (Salón del Chocolate en París, Francia)
- Identificación del potencial exportador de las salsas de chile habanero en el mercado hispano de Estados Unidos para la empresa Salsas Taba-Ich
- Mercado potencial de las tortillas de harina en México
- Actualización del perfil de exportación del plátano

Otros nueve proyectos de impacto fueron impulsados por la Fundación mediante recursos del programa Tabasco en Acción (TEA) y del fondo PYME, así como del gobierno del estado de Tabasco; entre ellos el titulado “Implementación del Programa de Calidad Moderniza (Distintivo “M”)” (Ver Anexo 3).

Ferias y misiones comerciales

A través de esta área la FT participó en diversas ferias y misiones comerciales:

- Expo-comida latina en Houston
- Latin American Food Show en Cancún, Quintana Roo
- Salón del Chocolate en París, Francia
- Misión comercial a Europa: Bélgica, Alemania y Francia

La web

Otras importantes acciones emprendidas durante 2007 fueron el rediseño y lanzamiento de la página web www.fundaciontabasco.org.mx, así como el apoyo brindado por los colaboradores de la Fundación Tabasco en diversos albergues durante la contingencia vivida en la entidad¹⁵. También se colaboró en el Centro de Registro de Atención a Empresas Afectadas puesto en marcha por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Delegación de la Secretaría de Economía en Tabasco.

El informe 2007-2009

A finales de octubre de 2009, la directora de Fundación Tabasco presentó un informe donde destacaba los logros de su gestión. Anabelle Viñas explicaba que en 2007 había fijado muy bien el Plan Estratégico que llevaría a cabo durante su mandato. El año 2008, señalaba, había sido de gran relevancia para la institución, ya que se había logrado conseguir recursos del Fondo Pyme por la cantidad de \$6,161,000.00 (US\$415,000.00), monto que permitió establecer “una alianza estratégica con New Ventures México, que es una aceleradora de empresas sustentables con presencia en Brasil, China, Indonesia, India y México” (Pérez, 2009).

¹⁵ Inundación registrada en Tabasco para el año 2007.

También hacía referencia a la inversión que se había logrado por la cantidad de 12 millones de pesos (US\$890,000.00) para el apoyo de empresas locales y apuntaba que la Secretaría de Economía le había autorizado 25 millones de pesos más (US\$1,800,000.00) provenientes del fondo Pyme para apoyar a 25 empresas mediante el programa de Aceleradora de Negocios (Pérez, 2009).



Figura 3. Anabelle Viñas presentando el informe de Fundación Tabasco 2009
Fuente: Heraldo de Tabasco (2009)

Con estos recursos la FT había podido establecer una aceleradora de negocios para el primer trimestre del 2009, y “mantener el posicionamiento de Fundación Tabasco como institución altamente confiable, con experiencia y tecnología de vanguardia en la solución de las necesidades empresariales” (Pérez, 2009).

Los líderes empresariales

Ante la posible desaparición de la Fundación Tabasco, los empresarios tabasqueños habían solicitado que las funciones que esta institución desempeñaba no desaparecieran, sino que fueran absorbidas por otras instituciones como la SEDECO. Juan Antonio Torres Báez, presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Tabasco (CCET), señalaba que lo prioritario era que no disminuyeran las gestiones de recursos para las empresas del estado, y que en este quehacer la Fundación Tabasco “ayudaba a muchos empresarios”.

En este contexto, también se expresaba el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Daniel Vázquez Díaz, quien solicitaba que todos los programas y acciones que manejaba la FT fueran operados por otros organismos, para no afectar al empresariado local.

¡Desaparece la Fundación!

Anabelle Viñas explicaba a los medios: “recordemos que lo que es Fondo Pyme no ha bajado al estado, ha sido un poco complicada la gestión de los recursos y nosotros con eso trabajamos, aparte la cédula que metimos para la obtención de nueve millones de pesos en apoyo a 25 empresas a través de la aceleradora, no ha sido posible porque el estado no ha podido dar su aportación”.

La directora de la fundación manifestaba a la prensa su sentir: “como se sabe, Fundación Tabasco es un brazo ejecutor de los programas, tanto del Fondo Pyme (de apoyo a pequeñas y medianas empresas), como otros”. Esta no parecía ser una noticia grata para el empresariado tabasqueño¹⁶. ¿Qué repercusiones traería al empresariado estatal el cierre de la Fundación Tabasco? De concretarse esta disolución, ¿qué debería hacer Anabelle Viñas?

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de Fundación Tabasco?
2. ¿Cómo evaluaría el plan estratégico de la institución? ¿Qué elementos del plan consideraría factores clave de éxito?
3. ¿Qué opinión le merece el portafolio de servicios de FT?
4. ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para consolidar los clusters de la Fundación?
5. ¿Qué estrategias debe seguir Anabelle Viñas para fundamentar y defender la continuidad de Fundación Tabasco en pro del apoyo a las empresas tabasqueñas?

¹⁶ El Independiente de Tabasco, 22 de julio de 2010. *Inicia Disolución de Fundación Tabasco*. Recuperado de: http://www.elindependiente.mx/independiente/index.php?option=com_content&view=article&id=2371:inicia-disolucion-de-fundacion-tabasco&catid=13:agenda&Itemid=5

Referencias bibliográficas

- Andrés, J. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. España: UPV Boletín, p. 37
- Esser, K. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*.
- Fundación Tabasco (2007). *Reporte mensual cluster Lácteos*. Recuperado de http://transparencia.tabasco.gob.mx/TransArchivos/F1/7/Reportes%20Lacteos%20Agosto07_10166.pdf
- Ruiz, Y. (2010) “Cesará operaciones Fundación Tabasco”, recuperado en <http://www.novedadesdetabasco.com.mx/noticia/60530/cesara-operaciones-fundacion-tabasco/>
- El Independiente del Sureste (2010). *Inicia disolución de Fundación Tabasco*. Recuperado de http://www.elindependiente.mx/independiente/index.php?option=com_content&view=article&id=2371:inicia-disolucion-de-fundacion-tabasco&catid=13:agenda&Itemid=5
- Pérez, J. G. (2009). *Inyecta Fundación Tabasco 12 mdp a empresas locales*, en el Heraldo de Tabasco. Recuperado de <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n1384553.htm>
- Porter, Michale (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Quadratín, p. 37
- Zapata, F. P. (14 de junio 2010). *No desaparecen capacitaciones*, en El Independiente del Sureste. Recuperado de http://www.elindependiente.mx/independiente/index.php?option=com_content&view=article&id=1503:no-desaparecen-capacitaciones&catid=13:agenda&Itemid=5

Anexo 1 Portafolios de servicios

Dirección	Servicios			
Competitividad empresarial	Capacitación estratégica a todos los niveles de la empresa	Procesos de mejora continua: técnica, administrativa, estratégica, organizacional y comercial dirigida a MIPyMES	Programa de resultoría para incrementar la competitividad y la rentabilidad de las empresas	Gestión ante instituciones para el acceso al financiamiento y trámite de permisos requeridos por los emprendedores
	Organización de foros y conferencias sobre temas estratégicos para la vinculación de negocios	Estudios sectoriales y de factibilidad operativa, técnica y financiera	Alianzas estratégicas con instituciones de educación superior	Diseño y ejecución de capacitación a la medida
Desarrollo de mercados	Servicios de integración de clusters y redes empresariales, tanto horizontales como verticales; alianzas estratégicas y club de negocios	Inducción para la articulación de redes empresariales (capacitación)	Servicios de inteligencia comercial y competitiva (estudios de mercados, análisis de competencia, canales de distribución, información estratégica de negocios, perfiles de mercado, etc.)	Apoyos para el diseño gráfico e industrial de productos y empaques
	Apoyos para la elaboración de material promocional (dípticos, trípticos, páginas web y discos compactos interactivos)	Cumplimiento de normas y certificaciones	Envío y manejo de muestras	Organización de misiones comerciales
	Realización de encuentros de negocios	Participación en ferias y eventos internacionales de difusión y promoción	Asesoría especializada en temas de comercio internacional	

Marketing y negocios: casos de enseñanza

Continuación

Dirección	Servicios			
Servicios estratégicos	Programa de capacitación ejecutiva de alto impacto	Detección de necesidades, diseño y desarrollo de programas de capacitación para el sector energético e instituciones educativas, así como gobierno federal, estatal y municipal (programa de educación continua en Economía Petrolera)	Consultoría en desarrollo organizacional	Desarrollo de metodologías especializadas, como Balanced Scorecard e ISO 9001:2000
	Transferencia del modelo organizacional de Fundación Tabasco, A.C.	Batimetrías y servicios relacionados		

Anexo 2

Convenio con universidades

FT firmó convenios con la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico Superior de Centla, la Universidad Tecnológica del Usumacinta y la Secretaría de Turismo del gobierno del estado de Tabasco. En el caso de las instituciones de educación superior, los acuerdos de colaboración tenían como objetivo impulsar y desarrollar actividades de capacitación, docencia, investigación, difusión y extensión. En el caso de la Secretaría de Turismo, el convenio estuvo enfocado a fortalecer específicamente las siguientes líneas de acción:

- Promover al estado de Tabasco mediante la oferta turística y promoción de desarrollo de infraestructura, elaborando proyectos para empresas viables y rentables. Además se contempló la promoción nacional y extranjera de los espacios turísticos de la entidad, coadyuvando con ello a la promoción y desarrollo de eventos tales como ferias, exposiciones y convenciones nacionales y extranjeras.
- Coordinación logística en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Desarrollo de proyectos de integración de redes y empresas integradoras del sector.
- Programas de capacitación constante, aplicada a desarrolladores y operadores del sector turismo.
- Fondo de fomento de inversión para proyectos turísticos, mediante la elaboración de estudios, proyectos y planes de negocios de iniciativas a través de las reuniones de clusters.
- Diseño de campañas de promoción turística para el estado de Tabasco con alcance nacional e internacional.
- El diseño de campañas de promoción y difusión de la oferta turística del estado de Tabasco.

Anexo 3
Otros programas de operación

Tabla. Fondo PYME

Proyecto	Monto del proyecto	Aportes gobierno federal	Aportes gobierno estatal	Aportes sector privado	Número de empresas beneficiadas
“Implementación del Programa de Calidad Moderniza (Distintivo ‘M’)”	\$1,897,500.00	\$744,625.00	\$744,625.00	\$408,250.00	102
“Consultoría para la certificación del distintivo ‘H’ en empresas del sector turístico del estado de Tabasco”	\$553,272.00	\$115,927.00	\$115,927.00	\$321,418.00	15
“Programa de Competitividad y Rentabilidad Empresarial 2007 (COREM)”	\$779,126.00	\$278,875.00	\$278,875.00	\$247,250.00	12

Tabla. Fondo Tabasco en Acción

Proyecto	Monto del proyecto (pesos mexicanos)	Aportes TEA	Aportes sector privado	Estatus
“Estudio de factibilidad técnica y financiera para la construcción y equipamiento de una planta procesadora de Mulch en el estado de Tabasco”	\$115,000.00	80%	20%	Concluido
“Estrategias para el desarrollo y habilitación de alojamiento comunitario en la localidad de Tapijulapa, Tabasco”	\$161,000.00	80%	20%	Concluido
“Estudio de factibilidad técnica, financiera y de mercado para la instalación de un hotel con actividades agroturísticas en la Hacienda el Coco”	\$190,371.00	80%	20%	En proceso
“Plan de negocio del Parque Ecológico Olmeca”	\$158,650.55	70%	30%	Concluido
“Plan de negocio del desarrollo ecoturístico Kolem Jaá, S.A. de C.V.”	\$183,290.84	70%	30%	En proceso
“Plan de negocio del desarrollo ecoturístico Punta Manglar”	\$195,949.01	70%	30%	En proceso

CASO

3

La Puerta del Sol Naciente

*Carlos Alberto Paz Gómez
Jenner Priego Padrón*

Resumen

La empresa familiar La Puerta del Sol inició operaciones en el año de 1930 y fue fundada por Don Manuel Pérez Cerino, tomando en cuenta las necesidades existentes en ese tiempo. Tras el fallecimiento del emprendedor, tanto el establecimiento de la empresa como sus productos fueron divididos por sus hijos; dando paso a la constitución de dos nuevas empresas: La Puerta del Sol y La puerta del Sol Naciente.

En febrero de 2012, La Puerta del Sol Naciente era administrada por el licenciado Manuel Pérez Morga, hijo de Don Ramón Pérez Pérez, propietario de la empresa. Con las transformaciones emanadas de la competitividad global, el comportamiento del consumidor, los cambios generacionales y las situaciones ambientales derivadas de la inundación que se vivió en Villahermosa; Pérez Morga enfrentaba diversos desafíos empresariales al igual que en otras empresas. Esto lo condujo a buscar estrategias para adaptarse a los requerimientos de sus clientes y permanecer en el mercado.

Aunque la empresa original llevaba más de 70 años en el mercado, en todo ese tiempo no se había considerado necesario hacer uso de las estrategias mercadológicas para su desarrollo y sostenimiento. Consciente de esta nueva necesidad, Manuel Pérez Morga indagó sobre las estrategias más propicias para su negocio. ¿Sería el marketing un buen aliado para una empresa como La Puerta del Sol Naciente?

Antecedentes

Al inicio de sus operaciones, La Puerta del Sol estaba ubicada en la calle Ignacio Zaragoza, en el centro de la ciudad de Villahermosa. El negocio inició como una tienda de abarrotes a la que se le conocía con el nombre de “Lucha”.

Con el paso de los años la empresa fue modificando su gama de productos ofreciendo, además de abarrotes, otros artículos para toda ocasión; tales como disfraces y accesorios, productos de temporada, entre otros. Esto debido a la alta competencia que existía y a las nuevas demandas del mercado. Con el deceso de su fundador, La Puerta del Sol dio origen a La Puerta del Sol Naciente, ambas con objetivos comerciales similares, instalaciones compartidas y en ocasiones atendiendo a clientes que compraban en las dos empresas.

En febrero de 2012 La Puerta del Sol Naciente era administrada por Manuel Pérez Morga, hijo del propietario Don Ramón Pérez Pérez. Manuel tenía a su cargo a tres empleados generales que atendían la operatividad de la empresa, la cual no contaba con una estructura organizacional debido a que era una microempresa familiar (Anexo 1).

Planteamiento del problema

Con la llegada del nuevo milenio, las empresas se desenvolvían en un entorno cada vez más competitivo debido a los cambios que la globalización trajo consigo; entre los que se hallaba el establecimiento de empresas extranjeras en el estado, que fueron generando nuevas ideas y plasmándolas en su publicidad.

Muchas pequeñas y medianas empresas (PYME) se resistieron a los cambios de la globalización, propiciando su desaparición. Y aunque la publicidad representaba una poderosa estrategia para posicionar a las empresas en el mercado, la gran mayoría de estos negocios no querían invertir en esta valiosa herramienta debido a que muchas no contaban con solvencia económica para invertir. Por otra parte, muchas más no invertían porque no consideraban necesaria la publicidad para su desarrollo, puesto que pensaban que una estrategia que les sirvió en su momento les servirá para siempre; lo cual que no siempre resulta así.

Esta situación fue la que prevaleció en La Puerta del Sol Naciente, una empresa familiar que se conservó vigente en el mercado por más de 70 años y que, sin hacer

uso de ninguna estrategia publicitaria, logró posicionarse en el mercado y mantenerse en el gusto de los consumidores.

Manuel Pérez Morga, dirigente de esta empresa, estaba satisfecho con los logros obtenidos hasta ese momento; sin embargo, se dio cuenta que era preciso apoyarse en ciertas estrategias mercadológicas que le permitieran seguir creciendo y adquirir mayor renombre. Por esta razón, y conociendo los beneficios que podría obtener de la publicidad y otras actividades de mercadotecnia, enfrentó el gran reto de diseñar e implementar estrategias que le ayudaran a impulsar el crecimiento de su empresa.

Revisión de literatura

Publicidad y mezcla de mercadotecnia

Casi todas las compañías que venden bienes o servicios usan algún tipo de publicidad, ya sea en la forma de una campaña de muchos millones o como un sencillo anuncio clasificado de periódico.

En palabras de Lamb, Hair y Mc Daniel (2006), la publicidad es cualquier forma de comunicación pagada en la que el patrocinador o compañía se identifica. Los medios tradicionales como televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo, carteleras, espectaculares y exteriores, se usan regularmente para transmitir anuncios a los consumidores. Con la creciente fragmentación de las elecciones de medios tradicionales, los gerentes de marketing están enviando sus anuncios a los consumidores de muchas formas nuevas e innovadoras, como la tecnología de video interactiva ubicada en tiendas de departamentos y supermercados o por sitios de Internet y correo electrónico.

Uno de los principales beneficios de la publicidad es su habilidad de llegar a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Muchas compañías están incluyendo la publicidad por Internet como un componente vital de su mezcla de marketing. El término “mezcla de marketing” se refiere a una mezcla única de productos, distribución (plaza), promoción y estrategias de precios (Las Cuatro P), diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. Las estrategias de los cuatro componentes deben mezclarse para alcanzar resultados óptimos.

Regularmente, la mezcla de marketing empieza con la “P” de producto. El corazón de esta mezcla, el punto de partida, es la oferta del producto y su estrategia. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o establecer un precio sin conocer el producto a mercadear. El producto no solo incluye la unidad física, sino su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, nombre de la marca, imagen de la compañía, valor y muchos factores más.

Las estrategias de distribución se ocupan de ubicar los productos disponibles cuando y donde los clientes los requieran. La parte correspondiente a la “P” de plaza es la distribución física, que incluye todas las actividades del negocio relativas al almacenamiento y transportación de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es asegurarse que los productos lleguen en condiciones de uso a los sitios designados cuando se les necesite.

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing es producir intercambios mutuamente satisfactorios con mercados meta al informar, educar, persuadir y recordarles los beneficios de una organización o producto. Cada elemento de la “P” de promoción se coordina y se administra con los otros para crear una amalgama o mezcla promocional.

El precio es lo que el comprador debe entregar para obtener un producto, y, a menudo, es el elemento que cambia más rápidamente. Los mercadólogos pueden aumentar o disminuir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que pudieran cambiar las otras variables de la mezcla de marketing. El precio es un arma competitiva valiosa, y es muy importante para la organización porque el precio multiplicado por la cantidad de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa.

Las estrategias de la mezcla de mercadeo

El conjunto de beneficios de una organización se denomina mezcla o combinación de mercadotecnia, que consiste en la integración de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores. El objetivo del gerente es crear una mezcla que proporcione una mayor satisfacción a la que ofrece el consumidor, y dicha mezcla tiene a su vez una submezcla.

Ramírez (2006) indica que la mezcla de mercadotecnia es uno de los conceptos medulares del mercadeo moderno, de éste se deriva todo aquello que pueda ser

la empresa para influir en la demanda de su producto. La combinación de las variables producto, precio, plaza y promoción también es conocida con el nombre de “marketing mix” o “mezcla de marketing”, la cual representa un factor estratégico que tendrá influencia en la estrategia totalizadora que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos.

Descripción del caso

Identidad corporativa

La Puerta del Sol Naciente era una microempresa 100% familiar que ofreció productos al público en general; en ella podíamos encontrar productos para toda ocasión, sin embargo esta carecía de una misión, visión, objetivos y una estructura organizacional. Dichos aspectos no se encontraban plasmadas de manera escrita pero sí se aplicaban en la organización.

No contar con un organigrama no representaba ningún problema porque se tenían bien definidas las funciones de cada puesto. La empresa era dirigida y administrada por su propietario Ramón Pérez Pérez y su hijo el Lic. Manuel Pérez Morga como auxiliar, ellos eran los encargados del área contable y la toma de las decisiones en el negocio. Como empleados generales se encontraban Roberto, Julio y Raquel, quienes se encargaban de la atención al cliente, almacén y limpieza.

Marketing de la empresa

Productos

La empresa La Puerta del Sol Naciente ofrecía un gran surtido de productos de abarrotes como: veladoras, jaulas, semillas, miel, artículos de limpieza, solo por mencionar algunos. Dados los cambios que se presentaron en el mercado y las diversas demandas de sus clientes, su giro comercial fue cambiando para ofrecer principalmente artículos de temporada tales como: artículos del mes patrio, de primavera, disfraces, desfiles, Día de Muertos, Halloween y Navidad.

Precio. En cuanto a precios, estos se consideraban accesibles para el segmento que se atendía, ya que los propietarios tenían como objetivo principal ofrecer artículos con precios apropiados al consumidor. Esta facilidad para los compradores se podía lograr porque la empresa no estaba invirtiendo en publicidad o productos promocionales y

de esta manera sus precios no se veían afectados al no tener que integrar dichos gastos a los costos de ventas. La ventaja competitiva era precisamente la de sus precios, la empresa estaba posicionada como un negocio con productos baratos respecto a sus competidores. Esa era la razón principal por la que el negocio permanecía vigente, ya que se preocupaba en gran manera por sus consumidores al ofrecerles productos acorde a sus presupuestos.

Ubicación

La empresa contaba con una buena ubicación desde su fundación, se encontraba en el centro histórico de la ciudad de Villahermosa donde se situaban la mayoría de las tiendas comerciales, por lo que los clientes la identificaban fácilmente. Sin embargo, su principal problema era que no tenía un espacio con estacionamiento propio para sus clientes. Las áreas para estacionarse frecuentemente estaban saturadas o lejanas a la tienda, lo que causaba incomodidad para algunos de sus compradores.

Competencia

La principal competencia de La Puerta del Sol Naciente era la empresa del hermano de su propietario, la cual conservaba el nombre original de La Puerta del Sol; que se localizaba a un costado de la primera. Ambos establecimientos solo estaban separados por una pared, lo que daba la impresión de tratarse de una misma tienda con dos entradas. Además de esta situación, los dos negocios ofrecían productos similares a sus clientes. Cabe mencionar que La Puerta del Sol era la empresa con la que originalmente se inició en el comercio, no obstante, La Puerta del Sol Naciente brindaba una mayor gama de productos entre los que se podían encontrar artículos de temporada como trajes, disfraces, adornos y otros que solamente podrían encontrarse ahí a precios más bajos.

Los competidores indirectos eran otras tiendas de abarrotes, supermercados, el mercado público, tiendas de manualidades, tiendas de disfraces, tiendas de trajes regionales, tiendas de artículos para aves, pasta y semillas, y las grandes cadenas comerciales. Las primeras se encontraban ubicadas dentro de la misma área y ofrecían productos similares y las segundas procuraban un mayor surtido de productos que en ocasiones comercializaban a un menor precio; sin embargo eso no afectaba de gran manera a la empresa.

Desarrollo de un marketing mix integrado

De acuerdo con Kotler, P. y Armstrong G. (2008), tras decidir cuál era su estrategia de marketing general la empresa estaba preparada para empezar a planificar los detalles del marketing mix, uno de los principales conceptos del marketing moderno. El marketing mix es un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa puede combinar en su búsqueda por generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. La gran variedad de posibilidades se pueden agrupar en los cuatro grupos de variables ya mencionadas, conocidas como Las Cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.

Retos actuales

En febrero de 2012, La Puerta del Sol Naciente mantenía un buen nivel competitivo; sin embargo, algunos consultores y expertos en mercadotecnia consideraban que la empresa podía aplicar estrategias que le ayudaran a diferenciarse de sus competidores, particularmente de La Puerta del Sol. Dentro de estas estrategias se proponían las siguientes:

- Plan mercadológico basado en la mezcla de mercadotecnia, utilizando la publicidad como punto clave para obtener mayor posicionamiento. Para lograr esto se planteó utilizar las nuevas tecnologías como medios de publicidad gratuitos (Facebook, Twitter, páginas web, etc.), mismas que se adecuarían a las necesidades de la empresa y ayudarían a realizar este plan sin incrementar los costos o precios de los productos.
- Diversificación de productos de acuerdo a las temporadas demandantes.
- Adecuada distribución de productos, para una mejor visualización de los mismos.
- Implantar estrategias para lograr un óptimo manejo de inventarios y un mayor control de los productos existentes.
- Colocar un rótulo de mayor tamaño en la marquesina para incrementar la visibilidad del nombre y diferenciarlo de la competencia.

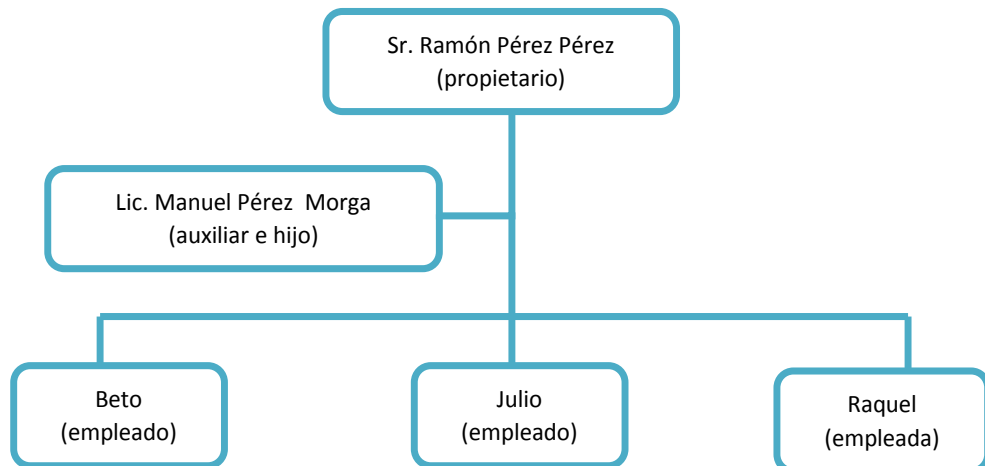
Preguntas detonantes

1. ¿Qué acciones tiene que realizar Manuel Pérez Morga para aprovechar la ventaja de contar con más de 70 años en el mercado?
2. ¿Cuáles son y cómo se pueden posicionar los elementos diferenciadores de La Puerta del Sol Naciente con respecto a La Puerta del Sol?
3. Con los datos del caso, elabore una propuesta de plan promocional para la empresa.

Referencias bibliográficas

- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. 4ta. edición. México: Thomson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. 12va. edición. España: Pearson.
- Ramirez, M. (2006). *Estrategias de mercadeo de las pymes del sector confección de la región zuliana*. Multiciencias, 22. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460102>

Anexo 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Lic. Manuel Pérez Morgia

CASO

4

Chimipollo: La reapertura de un negocio exitoso

*Cecilia García Muñoz Aparicio
María del Carmen Navarrete Torres*

Resumen

Chimipollo era una microempresa formada a principios del año 2006 por iniciativa del matrimonio Rodríguez; ésta se dedicaba a la venta de pollos asados al carbón y se encontraba ubicada en Paseo Tabasco, una de las avenidas más transitadas en la ciudad de Villahermosa, capital del estado de Tabasco. Además de contar con el servicio de restaurante, tenían servicio a domicilio. La demanda superaba la capacidad del negocio.

Las contingencias causadas por la inundación vivida en el estado de Tabasco a finales de 2007 fueron el detonante para que el matrimonio Rodríguez decidiera cerrar su negocio al año siguiente.

En 2011, tras analizar la situación económica del momento y percatarse de la calidad del producto que vendían; mismo que seguía siendo demandado por sus antiguos clientes, el matrimonio Rodríguez estaba pensando en reabrir el negocio. Por esta razón llevaron a cabo un análisis situacional para tomar la decisión de reabrir o no Chimipollo; acción que se tornaba urgente si querían recuperar a los clientes que aún buscaban su producto.

Antecedentes

Chimipollo estaba ubicado en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; surgido de la idea de un matrimonio que en el año 2007 decidió invertir en un negocio. La planeación y puesta en marcha fue rápida, ya en que en cuestión de 2 meses se abrió al público.

Previo a esta empresa, el matrimonio Rodríguez había estado en el negocio de la pintura automotriz en la ciudad de Cancún, Quintana Roo; pero lo perdieron luego de presentarse el fenómeno del huracán Wilma. Posteriormente se trasladaron a Villahermosa y con gran entusiasmo emprendieron de nueva cuenta un negocio de pintura automotriz, pues conocían y poseían el *know how*. Sin embargo, al transcurrir un año tuvieron problemas de liquidez y, al suceder la inundación en la ciudad de Villahermosa en el año de 2007, optaron por traspasar el negocio. Meses después de estar evaluando en qué nuevo negocio podían invertir se decidieron por uno totalmente desconocido por ellos: una pollería-restaurant. Sin experiencia en el ramo restaurantero, unieron esfuerzos y crearon Chimipollo. Este negocio se inició con un capital de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 0/100 M.N.)¹⁷, como persona física intermedia y contando únicamente con la mano de obra del matrimonio para realizar actividades como: pintura y limpieza del local, decoración y mobiliario de las instalaciones, publicidad por medio de volanteo, entrega a domicilio, asado de los pollos, elaboración y mezcla de los aderezos, etc.

La empresa se ubicaba en Paseo Tabasco local 515, entre la avenida 27 de Febrero y Mina en la ciudad de Villahermosa, con un horario de servicio al público de 9:00 a 17:00 horas. Los clientes preferían a Chimipollo porque el sabor del pollo era único, ya que la preparación del aderezo era una receta secreta.

Planteamiento del problema

Chimipollo era una micro empresa familiar que inició sus actividades a principios del año 2008 y que debido a las contingencias sufridas en el estado de Tabasco durante ese año, sus propietarios enfrentaron la encrucijada de no tener otro empleo y solamente contar con los ingresos que obtenían de la pollería-restaurant. Además, todos sus ahorros se habían terminado; por lo que decidieron cerrar el negocio, conseguir un trabajo y suspender actividades en diciembre del año 2008, después de haber estado casi un año en el mercado.

¹⁷ 13.5 pesos mexicanos por unidad de dólar americano.

La misión y visión de la empresa eran poco claras, en los inicios del negocio los propietarios tenían desconocimiento del perfil empresarial en el que participaban, no sabían si era restaurante o pollería. Sus objetivos eran imprecisos debido a que trabajaban al día y resolvían los problemas a medida que éstos se presentaban; y aunque existía una buena comunicación y buen trato a los clientes, los controles administrativos eran deficientes, además de que existía una falta de marketing de servicios.

En 2011, dada la situación económica por la que atravesaba el país en general, y el estado de Tabasco en particular, como la falta de empleos y la disminución de presupuesto en el estado, el matrimonio Rodríguez consideró que podía ser el momento oportuno para reabrir de nuevo el negocio. La única forma de lograrlo sería en un local más pequeño, con una mejor ubicación y funcionando únicamente como pollería con servicio a domicilio.

Chimipollo era un negocio que resolvía el problema de tener que trasladarse para adquirirlo, ya que su entrega era a domicilio y además el producto contaba con una característica y atributo único: bajo costo y alta calidad tanto, en el producto como en el servicio; además del exquisito sabor que propiciaba la repetición de la compra.

Anteriormente, el producto estaba en la etapa de introducción y sin estar completamente posicionado en el mercado; sin embargo, en relación con la competencia, se distinguía por ser un producto elaborado con calidad e higiene. El precio, servicio y garantía eran políticas atractivas y competitivas dentro del mercado en el cual se ubicaba Chimipollo.

Revisión de la literatura

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) son eslabones fundamentales para que las economías de todas las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto de manera interna como externa. A pesar de ello, en ningún país estas empresas tienen condiciones favorables y, sobre todo ahora, en el mundo globalizado. En cuanto a las MIPyMES en México, los esfuerzos por alentarlas se han visto reflejados con la creación de diversos programas de apoyo y fomento, pero actualmente esos programas no han dado los resultados esperados, ya que las problemáticas que enfrentan para poder sobrevivir frente a las grandes empresas hacen que existan diferencias cada vez más notorias.

Es necesario, según Guajardo (2004), que al tratar de definir el término de empresa familiar se considere que se trata de una unidad económico-social con fines de lucro en la que el capital, el trabajo y la dirección se integran para realizar una producción socialmente útil, considerando el bien común. Las empresas familiares parten del concepto de una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde otra perspectiva, se trata de una empresa con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas (Belausteguigoitia, 2002).

Gaona y Aguirre (2005) afirman que las MIPyMEs son importantes para la economía mexicana, por su gran representatividad en la economía, generación de empleos y sus aportes al Producto Interno Bruto (PIB). El número total de MIPyMES que operan en México es de 4 millones 7 mil,100, representando el 99.8% de las empresas que operan en el país; su aportación al empleo nacional es del 72% y generan el 52% del PIB nacional. (INEGI, 2007).

Según Hernández (2001), la contribución conceptual del marketing en este nivel es la de sostener el diálogo dinámico entre las necesidades de los compradores y las propias capacidades de la empresa y de otras con las que mantiene relaciones. Sin embargo, el enfoque al comprador incluye no sólo la referencia al cliente en relación directa de la empresa, sino que amplía la perspectiva al comprador final del valor de la red y al comprador potencial de la red actual y de otras competidoras. Por otro lado, la orientación a la competencia también se trata diferente. Ahora, el papel del marketing bajo una perspectiva de red se ocupará de soportar y mantener un equilibrio entre cooperación y competencia con los competidores.

Zapata (2001) recomienda en general que las empresas se orienten al cliente, hagan planes y controles de mercadeo, dispongan de una organización, así sea mínima, de mercadeo y realicen estudios de mercadeo frecuentes. Adicionalmente, se deben tomar decisiones relativas a las variables operativas: segmentación y mezcla de mercadeo. Como perfil recomendable de las estrategias enunciadas se plantea identificar nichos del mercado que se constituyan en oportunidades con base en un análisis de la relación beneficio/ costo; es decir, dirigirse a mercados que ofrezcan apropiados potenciales de venta y que el costo de alcanzarlos sea en general menor a los beneficios esperados del mismo (segmentación).

Para Zapata (2004), en las pymes analizadas, generalmente se obtiene que carecen de un plan de mercadeo formal a corto, mediano y largo plazo. Se observa una falta de planeación a largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las pymes

no tienen la cultura del análisis del entorno y sus implicaciones para la empresa. Una de las decisiones que más se les dificulta a los empresarios es definir a qué mercados dirigirse y con qué productos específicos. Se observa la tendencia a producir una amplia gama de productos para diferentes mercados sin tener información de cuáles son rentables para la empresa, lo que hace ineficiente su producción y no les permite concentrarse en nichos con ventajas competitivas.

Calle y Tamayo (2005), citando a Porter, nos dicen que la ventaja competitiva puede presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación. Los primeros vienen dados por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable de forma más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de dichos competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores; mientras que la diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación, así mismo, permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, desde el supuesto de que los costos son comparables a los de los competidores. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia.

Descripción del caso

¿Por qué se inicia el negocio?

Los propietarios del negocio, la mayor parte de su vida se habían dedicado al comercio, incursionando en diversos giros mediante el desarrollo de pequeñas empresas.

Producto

El pollo asado es un producto de consumo masivo porque está dirigido a todo el público en general. La clase social que más adquiría el producto era la clase media por lo que gran parte de la atención de la empresa se enfocaba a este segmento, sin dejar de considerar cualquier otra clase social que pudiera adquirirlo. La etiqueta y logotipo, según los empresarios, estaban enfocados a los segmentos que atendían (Ver Figura 1).



Figura 1. Logotipo de la empresa Chimipollo
Fuente: Margarita García Muño.

Ventajas del consumo de pollo¹⁸

El pollo es un alimento de origen animal con elevado contenido de proteínas caracterizadas por tener un equilibrio excelente de aminoácidos esenciales que el organismo humano no puede biosintetizar, necesarios para cumplir sus funciones vitales, como formar y reparar tejidos, estimular el crecimiento, cicatrizar heridas o proteger el sistema nervioso y la piel. Esta ave también contiene grasas o lípidos que se eliminan fácilmente. Además, este alimento tiene pocos hidratos de carbono (azúcares), por lo que se recomienda a personas con problemas con altos niveles de glucosa en la sangre. Así mismo, el pollo contiene vitaminas del complejo B como tiamina, riboflavina, ácido pantoténico y minerales como el zinc, que ayudan mucho al crecimiento de los huesos en los niños; y fósforo, considerado vital para el proceso de respiración; además de sodio y potasio.

Las vísceras

Los especialistas del Instituto Nacional Avícola (INA) consideran que las vísceras tienen mucho valor nutritivo: por ejemplo, la molleja es útil para sintetizar células del sistema nervioso y se cree que el consumo de ésta disminuye problemas de Alzheimer o demencia senil. En el caso de las patas, se estiman como una fuente de calcio y proteína; el hígado posee vitaminas, minerales y ácido fólico. Es decir, cada parte del

¹⁸ Las mil y una propiedades nutritivas del pollo, disponible en http://imagenagropecuaria.com/2008/las_mil_y_una_propiedades_nutritivas_del_pollo/

pollo contiene una composición diferente, la pechuga es más seca, con menos grasa; la pierna y muslo tienen más agua y poco más de grasa y pigmentación, además su valor nutritivo es distinto y tiene más minerales.

Mercado meta

A pesar de tener como propósito un mercado meta no diferenciado, existían algunas bases de segmentación que se podían aplicar en la empresa. El perfil de los compradores de Chimipollo eran todas aquellas personas con las siguientes características: familias, solteros(as), casados(as), divorciados(as), viudos(as); por ejemplo, la mayoría de personas que adquirirían el producto se encontraban entre veinte y cincuenta años, pertenecientes a la clase media. O sea, a todos los consumidores en general que se inclinaban por el gusto del pollo asado al carbón y que tuvieran el poder adquisitivo para comprar el producto; sin ningún tipo de distinción en cuanto a estratificación social. Algunos de sus competidores ofrecían productos similares pero a precios superiores.

Segmentación del mercado

Geográficamente el mercado estaba segmentado, al principio solamente se ofrecía el producto en la ciudad de Villahermosa y posteriormente se haría en los diferentes municipios que integran al estado de Tabasco. Así mismo se encontraba en el negocio de la comida rápida y preparada.

Clase social

Se debía dirigir principalmente a un segmento de clase media y media baja, ya que con la crisis económica que afectaba al país este segmento se estaba haciendo cada vez más amplio. Esto ayudaría a aumentar las ventas y las utilidades de la empresa, así como a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Industria

La industria en la que se encontraba participando Chimipollo tenía muchos competidores, lo cual hacía que la competencia fuera intensa y que hubiera que mantener estándares de calidad elevados. En los últimos años había aumentado el número de este tipo de establecimientos, e inclusive habían llegado a la ciudad franquicias internacionales. Así, los consumidores tenían más opciones al momento

de elegir una comida. Esto generaba que el poder de negociación que tenían los consumidores fuera alto, por lo tanto las empresas de comida rápida debían tratar de mantener sus precios y calidad a niveles competitivos.

Servicio a domicilio

En 2011 existía una tasa creciente de hogares en los cuales tanto el hombre como la mujer trabajaban. Esto traía como consecuencia que el mercado de la comida rápida se adaptara perfectamente a este mercado meta. Estas familias no tenían tiempo para cocinar en sus hogares, por lo que era muy frecuente que pidieran comida para llevar o servicio a domicilio. Igualmente, esto se podría interpretar como una tendencia; donde a las personas no les alcanzaba el tiempo para poder cocinar en su casa, por lo que era frecuente que consumieran comida rápida. El tráfico y las distancias hacían que hubiera la percepción de que el tiempo avanzaba más rápido. A los ejecutivos y trabajadores en general, no les quedaba tiempo para ir a sus hogares y entonces optaban por la comida rápida y de entrega a domicilio.

Tecnología

La tecnología en la industria de la comida rápida por lo general no era de punta y se usaban medios de producción domésticos o tradicionales. El equipo y las herramientas con los contaba la empresa para operar sus actividades comerciales eran los básicos (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Equipo y herramientas de Chimipollo*

Equipo/herramienta	Cantidad
Refrigerador	1
Licuada	1
Recipientes de plástico	5
Cuchillos especiales	3
Olla	1

Fuente: Elaboración de las autoras con información de la empresaria

Participación del mercado, tendencias y potencial de crecimiento

La participación en el mercado se daba de acuerdo a los puntos estratégicos de ventas, en donde se pretendía abarcar entre 15 y 20% de la población del centro al

reiniciar el negocio. Posteriormente se incrementaría dicho porcentaje, al abarcar las colonias más pobladas de la ciudad de Villahermosa. Las tendencias señalaban que en los próximos 25 años habría un aumento en el consumo de carne de pollo en el país, por lo tanto el mercado no era estacional; sin embargo, de acuerdo a la situación económica que se vivía en el país y a los problemas ambientales del Estado de Tabasco, no se podía descartar que en un determinado momento esta situación pudiera afectar.

Uno de los objetivos de participación y continuidad en el mercado meta a largo plazo y de acuerdo a las ventas alcanzadas, era adquirir vehículos de mayor capacidad para la entrega y reparto. También se buscaba tener un mejor sistema de trabajo que permitiera a la empresa mostrar una nueva imagen para apoyar la consolidación del negocio. En su primera etapa Chimipollo trabajaba con un vehículo acondicionado para realizar todas las actividades de producción.

En la nueva fase que habían pensado aún no contaban con un sitio o local establecido, por lo que la localización iba a depender de los puntos estratégicos de venta en las colonias señaladas anteriormente como su nicho de mercado. Se habían elegido estas colonias porque eran las más importantes y las más grandes que había en la ciudad. Esta población estaba integrada por personas que se ubicaban dentro de la clase alta baja; contaban con el poder adquisitivo para adquirirlo, la necesidad y el gusto por este tipo de productos.

Análisis de la competencia

En cuanto a los competidores, Chimipollo había identificado a 17 empresas que preparaban y distribuían productos similares a los suyos. Sin embargo, la competencia era directa e indirecta. Todas estas pollerías contaban con servicio a domicilio. La forma de preparar el pollo era diferente y los ingredientes adicionales (guarnición) también variaban. Por ejemplo: Chimipollo otorgaba a sus clientes, por el mismo precio, cebolla morada, salsa picante, ensalada de col (repollo), arroz y tortillas, además de ofrecer productos complementarios como las flautas de pollo. Otras empresas armaban paquetes, lo cual les daba flexibilidad para fijar precios diferentes (Ver Anexos 1 y 2).

Retos actuales

En julio de 2011, el mercado de Villahermosa contaba con más de 40 pollerías de características similares a Chimipollo y, como se había podido analizar, este mercado había ido incrementando día con día. Sin embargo, muchos clientes seguían llamando a los ex dueños de Chimipollo para solicitarles la entrega del mismo (ellos les han explicaban que el negocio no estaba abierto por el momento), esta era la principal razón por la que estaban reconsiderando la reapertura.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles eran las ventajas competitivas de Chimipollo?
2. Con los datos del caso, proponga la visión y misión de la empresa.
3. Elabore un organigrama del negocio.
4. Realice un análisis FODA con los elementos presentados en el caso (utilizando todos los anexos presentados).
5. Proponga un plan de publicidad para la fase de introducción en el mercado utilizando medios publicitarios de bajo costo, pero con alta efectividad.
6. Analice si es viable reaperturar el negocio y fundamentar la respuesta.

Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, I. (2005). *Luz y sombra: empresas familiares*. Dirección Estratégica 13, Año 5. Recuperado el 20 de mayo de 2009 de <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luzysombraimanol.pdf>
- Calle, A. y Tamayo V. (2005). *Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquía*. Cuadernos de Administración, 18, 030. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.. pp. 137-164
- Guajardo, G. (2004). *Contabilidad Financiera*. México: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Gaona, E. y Aguirre, E. (2005). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) mexicanas y su participación en el comercio exterior*. México: Universidad del Estado de Hidalgo. Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/egr.htm>
- Hernández, M. (2001). *El nuevo Concepto de Marketing en la empresa*. Revista Colombiana de Marketing, 2. Colombia: Universidad de Bucaramanga. pp. 1-15.
- INEGI (2007). *Agenda estadística de los Estados Unidos Mexicanos*, Aguascalientes,
- Zapata, E. (2001). *La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los sectores industrial y de servicios del Departamento de Bocayá, Colombia*. Revista Colombiana de Marketing, 03. Colombia: Universidad de Bucaramanga. pp. 1-11.
- Zapata, E. (2004). *Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos*. Revista-Escuela de Administración de Negocios, 052. Colombia: Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria. pp. 119-135.

Anexo 1

Análisis de la competencia para la empresa Chimipollo

	Producto	Producción	Costo del producto	Ubicación
Súper Pollo	1 pollo papas al horno, salsa y tortillas	El pollo es grande, alcanza para 5 personas. Si se compra por mayoreo es el mismo precio, lo que dan es más salsa y tortillas.	\$140	Av. Méndez 1400 local 5 Fracc. Lidia Esther CP. 86040 Tabasco Tel. 3 14-01-01
Tronco el pollo	1 pollo, arroz, tortillas, salsa y cebollas(*)	Manejan 4 paquetes	\$109(*)	Av. Mario Brown, frente a la Plaza Vendome Tel.1 86-00-63
		<u>Paquete 1</u> P/5 u 8, personas 2 pollos, 4 órdenes de arroz, 2 de frijol, 4 plátanos fritos y 2 refrescos de 2 lts	\$355	
		<u>Paquete 2</u> P/2 o 3 personas ½ pollo, 1 orden de arroz, 1 de frijol, 1 plátano frito, 2 refrescos de lata	\$120	
		<u>Paquete 3</u> 1 pollo, 1 orden de arroz, 1 de frijol, 2 plátanos fritos	\$140	
		<u>Paquete 4</u> 1 pollo, 2 órdenes de arroz, 2 órdenes de frijoles, 4 plátanos fritos, 1 refresco de 2 lts.	\$215	
Pollo feliz (Sabro pollo)	1 pollo Salsa, cebolla, totopos, chile asados	<u>Paquete Combinado</u>	A domicilio \$120 Establecimiento \$110	Paseo Usumacinta s/n Col. Tabasco 2000 CP. 86035 Villahermosa, Tabasco. Plaza Cristal Tel. 3 16-61-61
		2 pollos, 1/2 kg de arracheras, 2 frijoles charros, 2 guacamoles, cebolla cambray, nopales	\$355	
		<u>Paq. Combinado Sabroso</u> 1pollo 1kg de arrachera, 1 kg de sirloin, 2 frijoles charros, guacamoles, cebollas cambray, nopales	\$355	

Continuación

	Producto	Producción	Costo del producto	Ubicación
Don Barnizado	1 pollo, ensalada, tortillas, salsa, frijol y ½ cebolla asada	7 tipos de barnizado: tamarindo, habanero, mostaza, ajillo, hawaiana picante, chipotle y <i>barbecue</i> .	\$ 110	Paseo Usumacinta 409, Nueva Imagen; Viveros 127, Col. Heriberto Kehoe Tel. 3 15-72-48
Pollo Brujo	Paquete combo familiar Paquete súper familiar	1 pollo, cebolla, salsa, tortillas, coditos y frijoles charros	\$114	Fidencia 501 Col. Centro C.P. 86000 Tabasco.
		1½ pollo, cebolla, salsa, tortillas, coditos y frijoles charros	\$262	Plaza Usumacinta y Plaza las Américas Tel. 3-14-55-66
KFC	Pollos empanizados	20 pzas. incluye 2 purés de papa, 2 ensaladas, 6 bísquets, 1 refresco de 2 lts. 1 papas familiares	\$361	*Ruiz Cortínez esq. Paseo Tabasco. Tel. 3-15-23-80
		15 pzas. incluye papas, 1 refresco, 5 bísquets, 2pures y 2 ensaladas	\$281	*Av. Méndez con Paseo Tabasco
		12 pzas incluye 1ensalada 1pure, 4 bisquet y 1 refresco	N/D	*Plaza Soriana Guayabal *Plaza Soriana, San Joaquín
Maxi Pollos	Pollos asados, pollos rostizados, costillas asadas, sirlon, pátanos con crema	1 pollo acompañado de salsa, tortillas y cebolla asada	\$120	* Av. Nueva Imagen 367 Col. Bonanza C.P. 86030 Villahermosa Tabasco. * Av. México s/n frente a la entrada del Fracc. Blancas Mariposas Tel. 3-15-05-87 2-67-2965
Pollos Chispa	Pollos asados longanizas y costillas asadas	1 pollo, cebolla asada, ensalada, tortillas y salsa	\$115	Av. Ramón Mendoza 274 Tel. 3-57-01-77
El Pollo Checho		Pollo Rostizado, arroz, frijoles, platanitos, consomé, botana de chacha.	\$120	Pagés Llergo 308. Col. Nueva. Vhermosa. 86070, Vhermosa. Tab.
El pollo dorado	Pollo asados			Fco. Javier mina 314 , centro Tel:(993)312-2476

Marketing y negocios: casos de enseñanza

Continuación

	Producto	Producción	Costo del producto	Ubicación
Pollos Rosster	Pollos empanizados			Av. Ramón Mendoza 507 , los caracoles Av. César Sandino 507, Col. Primero de mayo Tel:(993)357-2000 Tel. 352-1313
Pollos San Martín	Pollos asado	Costillitas, platanitos	\$110.00	Av. Méndez
La casa del pollo		Rostizado incluye: tortillas, cebolla asada, salsa	\$105.00	Tel. 1-31-26-19
Rosticería Maxi		Incluye: arroz, frijol, tortillas, papa asada y cebolla (asado/ rostizado)	\$115.00 + \$7.00	Tel. 3-15-05-87 Servicio a domicilio
Chimipollo		Incluye: pollo asado, cebolla morada, salsa, ensalada de col, arroz, y tortillas Producto adicional: flautas de pollo	\$95.00 \$35 (por 3 flautas)	
Pollos a la leña		Incluye: arroz, frijol, tortillas, papa asada y cebolla (asado/ rostizado)	\$115.00 + \$7.00	Méndez 2607 Atasta, 86100 Tel. 3-54-36-22 Servicio a domicilio
Pollería el Rey		Incluye: arroz, frijol, tortillas, papa asada y cebolla (asado/ rostizado)	\$115.00 + \$7.00	Urbano Castañeda 138 Jardines del Sur Tel. 3-1252-53 Servicio a domicilio
Pollos Tabasco		Incluye: arroz, frijol, tortillas, papa asada y cebolla (asado/ rostizado) Hamburguesas	\$115.00 + \$7.00	223 Atasta,86100 Servicio a domicilio

Fuente: Elaboración de las autoras con datos proporcionados por Chimipollo

Anexo 2
Costos de producción de la pollería (en pesos mexicanos)¹⁹

Producto	Precio	Presentación	Costo fijo	Costo variable
Pollo	\$23.00 y \$ 27.00	1.550 y 1.600 kg		X
Asador	\$ 2600.00	Cap. 18 pollos	X	
Carbón	\$ 95.00	Costal 20 kgs		X
Cuchillo p/cortar	\$ 85.00	Una pieza	X	
Cuchillo p/despachar	\$ 450.00	Una pieza	X	
Pinzas pollo	\$ 160.00	Una pieza	X	

Costos fijos

Producto	Precio	Presentación	Costo fijo
Asador	\$ 2600.00	Cap. 18 pollos	X
Cuchillo p/cortar	\$ 85.00	Una pieza	X
Cuchillo p/despachar	\$ 450.00	Una pieza	X

Costos y producción

Producto	Costo unitario 1.5 kg pollo (18 pollos/26kg)	Costo unitario 1.5 kg pollo (36 pollos/25kg)	Costo unitario 1.5 kg pollo (54 pollos/24kg)	Costo unitario 1.5 kg pollo (72 pollos/23kg)
Pollo	\$39.00	\$37.50	\$36.00	\$34.50
Marinada	\$2.77	\$2.60	\$2.55	\$2.00
Carbón	\$1.33	\$1.30	\$1.27	\$1.25
Envase pollo	\$1.00	\$1.00	\$1.00	\$1.00
Bolsa pollo	\$.27	\$.27	\$.27	\$.27
Ensalada	\$1.60	\$1.50	\$1.40	\$1.30
Bolsa ensalada	\$.03	\$.03	\$.03	\$.03
Salsa	\$.86	\$.86	\$.70	\$.60
Bolsa salsa	\$.04	\$.04	\$.04	\$.04
Cebolla	\$.40	\$.40	\$.40	\$.40
Bolsa cebolla	\$.03	\$.03	\$.03	\$.03
Tortilla	\$2.50	\$2.50	\$2.00	\$2.00
Subtotal	\$49.83	\$48.03	\$45.69	\$43.42
Parrillero	\$7.47	\$3.70	\$2.46	\$1.85
Total	\$57.30	\$51.73	\$48.15	\$45.27

¹⁹ A la fecha de publicación de este caso, la paridad del dólar americano con respecto al peso mexicano era de 13.50 por unidad.

CASO

5

Restaurante Los Casitos: La expansión franquiciada

*Manuela Camacho Gómez
Olga Yeri González López*

Resumen

Ubicado en Villahermosa, Tabasco, el restaurante Los Casitos, propiedad de Eduardo Guillermo Chávez Curiel y su esposa la Sra. María del Carmen Moreno Almazán, era un negocio familiar creado en 1991. Se había especializado en carne de cerdo, chamorro, chicharrón, taquitos, “sesadillas” y otros platillos que eran del gusto de sus clientes. En 2011, además de la atención a consumidores finales, otorgaban servicios a domicilio, comida para llevar y banquetes y festejos, que era un mercado muy distinto al que se atendía inicialmente.

La demanda y la diversificación de sus productos fue creciendo con el tiempo y con ello los requerimientos empresariales, financieros y de marketing. Era marzo de 2012 y Eduardo Chávez tenía especial interés en decidir la estrategia de crecimiento para su empresa; para ello se había estado preparando a través de investigaciones propias y con la asesoría de expertos. Una opción que consideraba apropiada y urgente era franquiciar su negocio. ¿Serían las franquicias una buena opción?

Antecedentes

Restaurante los Casitos, se derivó de una visión empresarial de sus propietarios procedentes del estado de Veracruz:

Nosotros llegamos a la ciudad de Villahermosa a mediados del año 1991, con la finalidad de establecer una empresa, no estaba bien definido si era una procesadora de carnes frías, (o) un restaurante. Finalmente decidimos que fuera un restaurante porque había el antecedente de uno de mis hermanos que recientemente había abierto uno con estas características, en la ciudad de Coatzacoalcos (Veracruz) y estaba teniendo bastante aceptación y (era) exitoso.

La empresa nació el 15 de diciembre de 1991, en sus inicios se ubicó en la calle de Rullán Ferrer, en la colonia Mayito de Villahermosa. En sus inicios como ocurre con todas la micro empresas, Los Casitos no contaba con empleados:

Carmen, mi esposa, y yo, únicamente (atendíamos el negocio), no teníamos empleados, no teníamos nada... los dos nos dedicamos a trabajar durante buen tiempo hasta antes de poder contratar al primer trabajador, ¿por qué razón decidimos que fuese familiar? Pues porque la magnitud de la inversión que nosotros teníamos disponible no nos daba para más, entonces teníamos que hacer(lo) a través de un negocio muy pequeño y que no nos permitía contratar personal.

Planteamiento del problema

Tras 21 años de participación en el mercado, Los Casitos experimentaba alto crecimiento, por eso sus propietarios buscaban la expansión de su negocio y habían diversificado las formas de hacer llegar sus productos a los segmentos que atendía. Por esta razón, pensaban que las franquicias serían una buena opción, especialmente porque ya no podían atender toda la demanda que se había generado con sus especialidades culinarias. A pesar de esta urgencia por concretar el proyecto del sistema de franquicias, Los Casitos no contaba con una identidad corporativa formal; el uso del marketing, especialmente en la publicidad, había probado varias opciones pero aún no lograban concretar una forma específica para llegar a sus segmentos.

Revisión de literatura

Los negocios que han operado con éxito tienen la viabilidad de convertirse en franquicia, siempre que prueben que sus productos o servicios son realmente transferibles y reproducibles con cierta facilidad. Esto conlleva a que, negocios como los restaurantes tengan en el análisis de la operación, el conocimiento de los resultados de la gestión desarrollada, identificación del tipo de clientes que se atiende y verificación de la combinación producto-servicio. También se debe evaluar a la

competencia local directa o indirecta, realizar estudios del entorno económico y social, analizar las políticas y regulaciones de gubernamentales (Acerenza, 2004).

Otro rubro clave en la definición de un plan para establecer franquicias es establecer propósitos claros a partir de la misión y la visión, definir mercados meta, objetivos de la franquicia y determinación de las estrategias de marketing.

La franquicia es una forma alterna de distribuir bienes y servicios a los consumidores finales, con la distinción de que se trata de un sistema estandarizado y probado que incluye un nombre comercial, marca o ambos; mediante un complejo esquema compuesto por acciones estratégicas de administración, operatividad y marketing (González, 1996).

Las organizaciones que operan a través de franquicias se distinguen por su innovación y desarrollo de propuestas de negocios basados en un éxito probado. Es decir, el emprendedor impulsa, crece y se posiciona en un mercado a través de un producto o servicio cobijado por una marca distintiva; la cual es reconocida y fácilmente recordable por sus usuarios, clientes o compradores.

En consecuencia, el empresario identifica áreas de oportunidad para expandirse a través de otros inversionistas en el mismo o en otros mercados o segmentos. Es decir, los franquiciantes (dueños del *know how*) transfieren mediante un pago inicial -y otros porcentajes continuados- su razón social o marca registrada a un inversionista (franquiciatario) interesado en su concepto; quien a su vez adquiere el derecho de operar el negocio bajo condiciones dadas en un contrato que especifica la temporalidad del acuerdo.

Para Lesur (2008), la franquicia es un contrato mediante el cual una persona llamada franquiciatario obtiene la licencia de una marca y métodos para fabricar y comercializar productos de otra persona llamada franquiciante, a cambio de una contraprestación y durante cierto tiempo.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003), se trata de un asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compra el derecho a poseer y a operar una o más unidades del sistema de franquicias.

Otros autores la refieren como un formato de negocios dirigido a la comercialización de productos y servicios, en el cual una persona o empresa denominada franquiciante

y otorgante, concede a otra denominada franquiciado o tomador, el derecho a utilizar una marca o nombre comercial por un tiempo determinado. A partir de esto, le transfiere los conocimientos técnicos necesarios que le permitan desarrollar un patrón establecido y controlado por el franquiciante, permitiéndole así comercializar determinados bienes y/o servicios, con métodos administrativos uniformes y comunes para ambos (Cepeda, 2009).

Por lo tanto, una franquicia es considerada como un sistema de comercialización que incluye toda la experiencia y conocimiento, así como el entrenamiento y la asesoría de quien la otorga (Alba, 2004). La franquicia, a lo largo de los años, se ha convertido en una de las formas más confiables de hacer negocios (González, 1996).

Desarrollo del caso

Habilidades empresariales

Eduardo Chávez consideraba que una de sus principales habilidades era la creatividad, la cual era un distintivo de su negocio:

Somos una empresa bastante creativa, somos una empresa que está en constante movimiento... tenemos muchos proyectos, muchas cosas todavía por delante, nos gusta ser innovadores, pero no innovadores en el sentido sin fundamentos, siempre buscamos encontrar un sustento para cambiar, para innovar.

Por su parte, María del Carmen indicaba que su fortaleza estaba en buscar la satisfacción de la necesidad del cliente, al gusto del cliente, “porque eso también lo hemos aprendido, que a veces te vas con el sentimiento (de) ‘a mí me gusta éste’ y quieres lanzar un producto y nada, entonces hemos aprendido que es mejor monitorear que es lo que el cliente desea o espera también de nosotros”.

Planeación estratégica

En los negocios restauranteros, como parte de la planeación estratégica, los emprendedores tenían que tomar en cuenta varios aspectos antes y durante la apertura de su restaurante (Acerenza, 2004); entre los cuales se consideraban:

- Diseño de los menús de alimentos y bebidas
- Distribución del lugar (*lay out*)

- Entablar comunicación con proveedores
- Adquirir mobiliario (mesas, sillas, etc.)
- Ordenar inventarios y suministros
- Organizar el personal
- Definir las técnicas de servicio que se utilizarían

El matrimonio Chávez Moreno había realizado diversas acciones para fortalecer su empresa, pero declaraban que la planeación estratégica era una tarea pendiente en Los Casitos. Explicaban que no contaban con una estructura estratégica como tal,

Tenemos una visión y una misión como empresa y ahí es donde alineamos o donde enfocamos todas nuestras estrategias; ocasionalmente, cuando se requiere, elaboramos algo específico como el desarrollo de unos nuevos productos y esto nos está llevando a elaborar un plan estratégico, un plan de negocios; específicamente para el lanzamiento de ese producto.

Misión, visión y metas políticas de la empresa

Misión: Ser la primera opción de comida mexicana, en la especialidad de carnitas, a nivel estatal; ofreciéndole al consumidor una amplia variedad de productos y servicios, mediante la selección de materias primas de alta calidad e higiene, asegurándonos que nuestros clientes degusten de un excelente producto, satisfaciendo así sus necesidades inmediatas en tiempo y economía²⁰.

La identidad corporativa de Los Casitos no estaba totalmente establecida, en realidad, los empresarios no tenían claridad en el concepto y tampoco lo habían considerado una prioridad para plantearla formalmente, sin embargo, asumían que su misión era la de:

Llegar al público; ser la primera opción, sí, en cuanto a productos, de nuestro giro que son los antojitos mexicanos, sí, que sean los productos de la mejor calidad, que sean los productos que reúnan y que satisfagan todos los gustos y sobre todo, sí, que sean los productos que reúnen las mejores normas de calidad.

En cuanto a la Visión, el empresario indicaba que para ellos significaba:

Ser la empresa líder en todo el sureste, no únicamente de productos que se expandan a través de nuestros restaurantes sino también de productos que podamos comercializar

²⁰ García y García (2012:23).

a través de diferentes canales mediante los cuales ya estamos este trabajando al respecto y las políticas son definitivamente la de la calidad, la de buen trato al personal, la de ser equitativos y ser de una manera informal una empresa responsable ... tanto para el trabajador, con la sociedad ...y principalmente con el cliente.

Estas eran las ideas que Eduardo expresaba como una fuerte intención empresarial.

Su gente

Chávez Curiel consideraba tener una estructura organizacional clara, ya que aunque aceptaba tener una empresa con estructura tradicional, sí contaba con una gerencia y diferentes jefaturas. Sin embargo, la toma de decisiones era centralizada e indicaba que su aprendizaje en el terreno laboral había sido significativo, ya que había tenido que aprender sobre las leyes y reglamentos laborales para atender demandas que ellos consideraban “injustificadas” provenientes de ex empleados inconformes: “...demandas exageradamente cuantiosas y que si no son adecuadamente manejadas... desde un principio, nos implican hasta la pérdida, la desaparición de la empresa, ese ha sido uno de los grandes aprendizajes que hemos tenido” (Ver Figura 1).

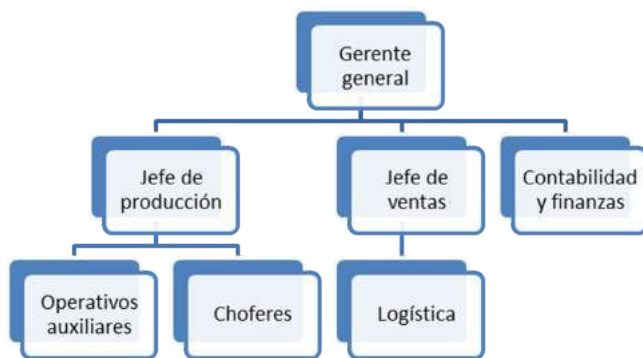


Figura 1. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaborado con información de la empresa. García y García, 2012

A pesar de estas situaciones, también se sentían orgullosos de contar con la confianza de su personal:

Tenemos personal trabajando para nosotros desde hace más de 15 años, es muy gratificante ver cómo la gente se entrega cuando encuentra una reciprocidad de honestidad, de buen trato, de comprensión, de trato igual sobre todo, de trato humano, presumimos de contar con bastante gente de nuestra plantilla laboral casi la mitad son gente que tienen más de

cinco años trabajando con nosotros, no obstante que es un giro donde existe muchísimo grado de rotación de personal.

Mercado meta

El mercado meta, considerado como el grupo de clientes reales y potenciales de la empresa, era diversificado; ya que atendían al menos cuatro segmentos: restaurante, comida para llevar, servicio a domicilio y servicios de banquetes:

El servicio a domicilio definitivamente es un segmento de mercado muy especial, (donde atendemos) amas de casa principalmente, empresas que requieren del servicio de alimentos en sus instalaciones. Tenemos también el canal de comercialización mediante el cual el cliente viene, compra para llevar ... y tenemos el otro mercado que es el del restaurante... tenemos algunos otros, (como) los eventos, banquetes, festejos ... definitivamente cubren un mercado muy distinto Concretamente, nuestros canales metas son prácticamente toda la gama de clasificaciones socioeconómicas que la mercadotecnia maneja, estamos hablando de clase A, doble AA hasta clase C o prácticamente toda la gama de gente.

La incógnita

En febrero de 2012, los empresarios decían estar desarrollando un plan de negocios para una nueva línea de productos que estaban por sacar al mercado, siempre teniendo en cuenta que para la empresa lo más importante que existía eran las ventas.

Las ventas se encuentran en donde está el cliente, entonces nosotros estamos buscando acercarnos más al cliente, estamos por lanzar una línea de productos con características muy específicas... Por el momento si quisiera reservarme de qué se trata este proyecto por cuestiones estratégicas, pero yo considero que no pasa de un par de meses que ya podamos (dar a) conocer este tipo de proyectos.

Productos

Los Casitos, en su concepto original de restaurante, comercializaba productos basados en un menú de carnitas de estilo michoacano, “lo básico era carne maciza, la surtida, que comprendía el cuerito, el buche (y) algunos otros compuestos, (además) del chicharrón”. El concepto del negocio fue novedoso para el mercado tabasqueño, después, el restaurante se posicionó especialmente por la venta de chamorros. Ante tal éxito, se dedicaron a producir y a vender su producto de especialidad a la que llamaron “sesadillas”. Estos productos se basaban en la experiencia de los dueños

de la empresa, quienes ya contaban con antecedentes exitosos basados en la calidad del producto, estricta selección de materias primas y atención personalizada a los clientes. Otros productos que se comercializaban en el restaurante eran la sopa de médula, cecina, carnitas, mixiote, chicharrón, barbacoa de borrego, ensalada, pozole, garnachas y quesadillas (ver Figura 2).



Figura 2. Fotografía de sesadillas, carnitas, chicharrón, totopos y guacamole; platillos típicos del restaurante Los Casitos
Fuente: http://michaus.com/p1_carnitas_para_llevar.html

También vendían tacos con un concepto diferente al tradicional, ya que manejaban productos a la parrilla con diferentes tipos de carne como sirloin, New York, alambre y chorizo, servidos en tortillas de nixtamal hechas al momento. Los taquitos eran anunciados en su página de Facebook con el eslogan “Los taquitos grill: de la parrilla a la tortilla” (ver Figura 3).



Figura 3. Anuncio publicitario del restaurante Los Casitos
Fuente: Facebook de la empresa

Ventaja competitiva

Según la percepción del empresario, la ventaja competitiva era la calidad que ponían en el producto, cuya elaboración descansaba en materias primas e insumos de primera, aún cuando estos fueran altos. Estos costos valían la pena ya que la prioritario era la calidad:

Lo primero que nosotros compramos para nuestros productos es calidad y ya en base a eso nos dedicamos a hacer lo que sabemos hacer y lo único que sabemos hacer (son) productos de buena calidad para que el cliente esté satisfecho y ese es nuestro punto favorable.

Facilidades físicas del restaurante

Las facilidades físicas del restaurante constituían una parte importante de la combinación producto-servicio, por lo que los empresarios consideraban el cuidado de la apariencia exterior, mediante la óptima conservación del inmueble. Las facilidades de acceso eran suficientes con la señalización básica y un estacionamiento apropiado. La ambientación jugaba un papel importante; ya que aunque las sillas eran de plástico, el número de mesas y sillas disponibles respondía a los requerimientos de su demanda.

El interior del restaurante estaba decorado de manera artesanal con un toque de hacienda, era confortable, limpio y con buena iluminación (ver Figura 4). Los Casitos contaba con cuatro formas de distribución de sus productos y servicios. El primero de ellos era a través de su restaurante; el horario de atención a los clientes era de lunes a domingo de 8:00 a 18:00 hrs.



Figura 4. Exterior de Los Casitos
Fuente: Olga Yeri González López

Imagen corporativa

Nombre, logo y eslogan. Los Casitos era una marca registrada, cuyos trámites se habían realizado desde los inicios de la empresa (ver Figura 5). El nombre fue propuesto por Arturo, hermano de Eduardo, quien antes que ellos había empezado a trabajar en Coatzacoalcos, Veracruz. El concepto se debía a que en el negocio de Arturo las carnitas se servían en cacitos de cobre:

De él surgió la idea de poner el nombre de Los Casitos, el logotipo fue una historia muy simpática. ¿Por qué razón? Porque si se observa, Los Casitos está escrito con una falta de ortografía la ese que está incluida actualmente, no debiera de ser (ya) que es una ce la que corresponde, esto se debe a (que) cuando mi hermano abre su negocio en Coatzacoalcos le encarga a un maestro rotulista la elaboración de un anuncio escrito, en donde le pide que escriba Los Casitos y el rotulista escribe Los Casitos con esa falta de ortografía ... no le prestamos atención en un principio, dejamos que las cosas fueran así, hasta que pues los clientes en repetidas ocasiones nos empezaron a mencionar que el nombre estaba mal escrito y que tenía una falta de ortografía, fue (así) cuando nos dimos cuenta y decidimos mantenerlo”.



Figura 5. Logotipo de Los Casitos

Fuente: Facebook de la empresa

Posteriormente, con el paso del tiempo contrataron a una persona para que les hiciera un diseño gráfico formal al logotipo hasta lograr el que tenían a inicios de 2012. En cuanto al eslogan “el encanto de sabor”, señalaba Alejandro:

[Está] enfocado en las corrientes mercadológicas que en la actualidad buscan no solamente el buen producto, no solamente el buen precio, sino que en la actualidad lo que mercadológicamente se busca es impactar y crear nuevas sensaciones o sensaciones satisfactorias al cliente, entonces nosotros sabemos que el sabor es una sensación que aprecia mucho el humano y si nosotros logramos encantar a nuestros clientes... estamos alcanzando un buen eslogan.

Publicidad. En Los Casitos no se contaba con estrategias específicas para publicitar el restaurante, Don Eduardo indicaba:

Muy pocas ocasiones hemos recurrido a los medios de comunicación sea cual sea para darnos a conocer, tenemos la confianza de que nuestro producto es tan bueno que la misma gente se ha hecho cargo de difundir y de darnos publicidad, presumo de tener el éxito que tenemos precisamente basado en ese principio de comunicación o publicidad el más efectivo que es el de boca en boca entonces nuestros clientes se han encargado de darnos a conocer a sus amistades y amigos que nuestros productos son buenos y ellos nos han favorecido con eso.

No obstante, el uso de medios como la Sección Amarilla y las redes sociales, así como el anuncio a la entrada del restaurante, hacían las veces de medios publicitarios que complementaban las referencias de los clientes hacia otros (ver Figura 6).



Figura 6. Anuncio de la empresa en la Sección Amarilla
Fuente: <http://www.seccionamarilla.com.mx/informacion/restaurantes-los-casitos/restaurantes-cocina-mexicana/tabasco/villahermosa/3002502>

Don Eduardo explicaba las ventajas en el uso de redes sociales (ver figuras 7 y 8), especialmente para dirigirse a los nichos de mercado de jóvenes, que eran los que dominaban más o que estaban más inmersos en este tipo de comunicación.

Nosotros hemos hecho por ahí algunos intentos incipientes, los hemos puesto en práctica, hemos incursionado en Twitter, hemos incursionado en el face, pero dada las características de operabilidad de estos medios de comunicación, nos ha obligado a disponer de gente que esté manejando específicamente ese tipo de comunicación, lo cual pues, en un momento determinado, redunda en nuestros costos de operación y nos obliga a tener que dejar de hacerlo.

En cuanto a las páginas de Internet, observaban que era un mecanismo bastante dinámico, apropiado para el tipo de empresa que ellos manejaban. En cierto momento de su historia empresarial habían contado con una, consideraban que de sacar provecho de esta herramienta “estaríamos vendiendo espacios, reservaciones, pudiéramos estar vendiendo servicios a domicilio, algún otro tipo de productos”. No obstante sus esfuerzos por utilizar los medios informáticos para apoyar su publicidad, expresaban cierta frustración en su uso “... o sea, lo que hemos incursionado (web y redes sociales) no hemos tenido los resultados esperados, han sido métodos no muy productivos para la empresa y por esa razón hemos declinado seguir usándolos”.

Figura 7. Los Casitos en Twitter
Fuente: <https://twitter.com/LosCasitos>



Figura 8. Página en Facebook de Los Casitos
Fuente: <https://www.facebook.com/loscasitos?fref=ts>



Ferias o exposiciones. En cuanto a la participación en ferias, Los Casitos había participado en ferias locales, pero la experiencia adquirida no había sido satisfactoria para los empresarios. No la consideraban una actividad e inversión productivas, ya que según ellos, la calidad no se apreciaba y por lo tanto no tenían mucha validez: "...ahí lo que hay que vender es precio, volumen, entonces no es nuestra política de comercialización y decidimos dejar de hacerlo".

También habían participado en eventos promocionales financiados por el gobierno del estado de Tabasco mediante la Secretaría de Desarrollo Económico, el Consejo de Ciencia y Tecnología y el Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT); a través de exposiciones, conferencias.

Las promociones de más de alguno de los embajadores y cónsules que existen en diferentes partes del mundo y en una ocasión tuvimos la oportunidad de participar en una feria de franquicias, no como expositores pero sí como receptores de lo que ahí se da, todo esto con la finalidad de conocer un poquito más de lo que es el negocio de las franquicias por dentro.

Valores. Honestidad:

Yo parto del principio del cual digo que yo no soy tonto que yo también soy cliente y que yo no voy a permitir que alguien me tome el pelo, me engañe o se aproveche de mí. Si yo soy cliente, pues así como yo son todos los que a nuestra empresa asisten, entonces yo no me puedo permitir el lujo de que cualquiera de nuestros empleados o un servidor tratemos de sacar provecho de forma desventajosa al cliente. Nunca vamos a permitir que al cliente se le engañe, preferimos negar, preferimos hablar con la verdad, preferimos decir cualquier cosa menos que intentar engañar al cliente. Y esto sí se los recomiendo mucho, las cosas que emprendan háganlo con honestidad, háganlas con integridad y esto no se suscribe exclusivamente al área empresarial sino también como humanos. Los humanos que tienen valor, que tienen trascendencia han sido humanos que han puesto en práctica estos principios: la honestidad y la equidad. Eso sería todo.

Distribución

Además del restaurante, Los Casitos hacía llegar sus productos a los consumidores a través del servicio para llevar que se servía en barra, también se contaba con servicio a domicilio; y habían incursionado ya en el servicio de banquetes. Los Casitos contaba con salón para eventos. Por el clima que prevalece en Villahermosa, de un promedio 38°C casi todo el año, los clientes apreciaban mucho que las áreas contaran con aire acondicionado; y para mayor satisfacción de los usuarios tenía un amplio estacionamiento y área de juegos para niños.

Seguimiento y satisfacción de clientes

Como en todos los negocios restauranteros, los clientes tenían que ser considerados como uno de los activos más importantes del establecimiento, y su valor no sólo podía ser medido por el flujo de recursos que generaban, sino que era deseable tomar en cuenta la promoción del negocio y la atracción de nuevos clientes, mediante la estrategia boca a boca (Acerenza, 2010).

En cuanto a la medición de la satisfacción de clientes, necesaria para conocer el nivel de satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento; si bien los propietarios de Los Casitos no contaban con un programa formal, sí lo consideraban en términos prácticos. Valoraban la satisfacción como una técnica que requería de recursos principalmente humanos, lo cual no les era factible aún, debido al tamaño de su empresa y la estructura organizacional con la que contaban: “lo que sí hacemos periódicamente para suplir esta necesidad es encuestar a nuestros clientes, para no caer en la monotonía (o) en el exceso de molestia hacia el cliente. Pero sí tenemos ocasionalmente encuestas (que) nos sirven para darle seguimiento al cliente”.

Retos actuales

Desde los inicios de su negocio los empresarios, se preguntaron cuánto tiempo podrían operar su restaurante: “vimos que iba a ser un tiempo relativamente corto comparado con lo que nosotros esperamos o queremos de nuestra empresa, nosotros queremos una empresa que trascienda al tiempo, que trascienda las generaciones como tenemos ejemplos ahí de marcas restauranteras que así lo han hecho”.

Ante el crecimiento sostenido, el matrimonio Chávez Moreno se dio a la tarea de estudiar y analizar qué método o cuál era la mejor forma de llevar a cabo un proceso de expansión; sin demeritar en la calidad y en todas las características que los habían llevado a ser líderes en el mercado y concluyeron que “la única forma de hacerlo es a través de la creación de una franquicia; ya una vez decidido esto nos empezamos nosotros a enfocar (en) qué características debe de tener esta franquicia”. Para ello realizaron un estudio informal de *benchmarking* con las marcas líderes en el sector: “llegamos a la conclusión de que para tener una franquicia exitosa, necesitábamos

desarrollar sistemas tecnológicos que nos permitieran una operación confiable de ésta, por lo tanto nos dimos a la tarea de desarrollar un equipo computarizado que nos permitiera la fabricación y la elaboración de los productos que actualmente manejamos”.

Desarrollar un sistema de franquicias era el reto principal de Don Eduardo Chávez y de Doña María del Carmen Moreno, era su objetivo: “esto es nuestra estrella de los proyectos que no hemos logrado culminar porque no es muy simple, es un proyecto exageradamente costoso y la empresa no ha tenido los suficientes recursos para asignárselos”.

Era febrero de 2012, y si lograban el proyecto de franquiciar Los Casitos, los empresarios estaban convencidos de llegar a estar dentro de las empresas de nivel mundial: “con un equipo de tecnología actual, totalmente actual computarizado insisto, y que la calidad del producto que nosotros vamos a obtener va a ser exactamente la misma que obtenemos de manera artesanal o tradicional como lo venimos desarrollando”.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Los Casitos?
2. ¿Qué opina del marketing que realiza la empresa?
3. ¿Cuáles son las ventajas de haber diversificado los segmentos?
4. ¿Qué otras acciones deben realizar los empresarios para lograr un sistema de franquicias de Los Casitos?
5. ¿Cuáles son las ventajas que usted observa de este potencial proyecto de franquicias?

Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. (2004). *Marketing de restaurantes*. México: Trillas.
- Alba, M. (2004). *Las franquicias en México. Una nueva visión*. México: Fondo Editorial FCA.
- Cepeda, J. (2009). *Franquicia*. Argentina: El Cid Editor.
- González, E. (1993). *La experiencia de las franquicias*. 1ra. edición. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ta. edición. México: Pearson.
- Lesur, L. (2008). *Diccionario de mercadotecnia*. (vol. 1). México: Trillas

CASO

6

Tortillas Don Wicho: Hacia nuevos horizontes

*Leisy Balencia Lázaro
Manuela Camacho Gómez*

Resumen

La empresa Tortillas Don Wicho se ubicaba en Villahermosa Tabasco e inició operaciones en el año 2003. La visión de sus dueños, el Ing. Luis Rodolfo Aréchiga y su esposa la Lic. Luisa Fernanda Hernández, era producir tortillas de harina de trigo con calidad, sin variar el sabor típico y lograr posicionarse como el mejor producto del mercado.

Debido al alza en el precio de su materia prima esencial (harina de trigo), Tortillas Don Wicho estaba valorando la posibilidad de retirar sus productos del supermercado Walmart; ya que no podían mantener un precio competitivo que les permitiera percibir utilidades.

Comenzaba el año 2009 y la empresaria Luisa Fernanda debía pensar en la mejor estrategia para que sus productos permanecieran en los anaqueles de Walmart, empresa que les abrió sus puertas gracias a la calidad y alta competitividad del producto. El reto siguiente sería posicionar Tortillas Don Wicho en el mercado local y nacional, afrontando las alzas constantes en los precios de la materia prima.

Antecedentes

Tortillas Don Wicho era una empresa que nació de la inquietud del Lic. Luis Rodolfo Aréchiga (originario del norte de la república mexicana pero residente en el sureste

mexicano) por producir tortillas de harina con la misma calidad y sabor de las elaboradas en su tierra natal. Su esposa, Luisa Fernanda Hernández Ramírez (Ver Figura 1), apoyó su idea y decidieron inscribir su proyecto al concurso “Creando empresarios” realizado en el estado de Tabasco en el año 2003. El proyecto tuvo éxito y como ganadores del mismo recibieron financiamiento para iniciar sus operaciones como una empresa consolidada. Posteriormente fueron invitados a participar dentro de la incubadora de negocios de la Universidad Tecnológica de Tabasco y con ello reforzaron su estructura empresarial, así como su participación en el mercado local.

En sus inicios la empresa producía 50 kilos semanales de tortilla, cantidad que fue aumentando con el paso del tiempo hasta llegar a 8 toneladas (equivalentes a 9 mil 600 paquetes de 500 gramos) para finales de 2008.

Como parte de su estrategia empresarial, Tortillas Don Wicho buscaba desde su creación tener participación en supermercados; y la empresa que les abrió las puertas en ese momento fue Walmart, quienes quedaron sorprendidos al ver que en el primer fin de semana que colocaron el producto en anaquel, Tortillas Don Wicho había logrado ventas mayores a Tía Rosa, uno de sus principales competidores.



Figura 1. Empresaria Luisa Fernanda Hernández Ramírez ante los medios
Fuente: <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/7119859>

Planteamiento del problema

Debido al incremento en la materia prima e insumos, en noviembre de 2008 los propietarios de Tortillas Don Wicho hicieron una propuesta al área de compras de Walmart para incrementar en un 15% los precios de sus productos al público; con el fin de compensar el alza en los costos de la materia prima en ese año.

Esta solicitud fue rechazada en varias ocasiones por Penélope Plascencia (encargada del área de compras a nivel nacional de Walmart), quien argumentaba que la inflación de 2006 fue de cuatro 4%; sin tomar en cuenta el disparo del precio de la harina que incidía directamente en este producto. En la última reunión celebrada el 19 de diciembre de 2008, la Lic. Plascencia comentó a los dueños de Tortillas Don Wicho que Walmart continuaría comprando su producto siempre y cuando ellos mantuvieran el mismo precio pactado en el año 2007.

Luisa Fernanda respondió que mantener los precios de 2007 no era posible porque con ese precio no estaban percibiendo utilidades, y si aceptaba ese trato se irían a la quiebra.

Revisión de literatura

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, así como la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas; y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (Steiner, G., 1983).

Para elaborar un plan estratégico se puede seguir una serie de pasos que nos facilitarán dicha actividad, como se muestra en la Figura 2 (UGR, 2009).



Figura 2. Etapas para la elaboración de un plan estratégico
Fuente: Elaboración propia con datos de UGR (2009)

El establecimiento de planes estratégicos en la empresa permitirá realizar un análisis completo de la organización, así como fomentar la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Descripción del caso

Identidad corporativa

A pesar de que la empresa no tenía definida una visión y misión por escrito, desde sus inicios estableció como principal objetivo “realizar las cosas con calidad, no variar el sabor, ser el mejor producto enfocado a lo que ellos hacen”.

Tortillas Don Wicho contaba con un logotipo (Ver Figura 3) que determinaba de manera gráfica el tipo de empresa que representaban y que era llamativo ante los clientes.



Figura 3. Logotipo de la empresa

Fuente: http://sedeco.tabasco.gob.mx/nota_titular.php?id=296

Administración

La plantilla laboral de la empresa estaba formada por cinco personas encargadas de la producción bajo la supervisión del Ing. Luis Rodolfo y un gerente general que era la Lic. Luisa Fernanda, ella se encargaba de controlar las ventas y analizaba las estrategias para colocar el producto dentro del mercado.

Marketing

La empresaria Luisa Fernanda comentó en una de sus entrevistas que el área de mayor reto de la empresa había sido desde sus inicios la mercadotecnia, y en gran medida esto se reflejaba al no tener establecido un plan de mercadotecnia anual.

Productos

Tortillas Don Wicho se caracterizaba por tener dentro de su gama de productos tortillas de harina de trigo crudas de sabores diferentes a los ya conocidos, de los cuales destacaban las tortillas integrales, sabor jalapeño, chipotle, especies, ajo y cebolla.

La empresa fabricaba tortillas de harina de trigo clásicas e integrales para proveer a los supermercados, y para restaurantes elaboraba tortillas pre cocidas sobre pedido en diferentes tamaños, colores y sabores.

Las principales marcas competidoras de la empresa eran Tía Rosa, quienes tenían mayor posicionamiento en el mercado gracias a su antigüedad en el mercado y ESGO (marca local), que tenía un concepto similar a Tortillas Don Wicho en cuanto a los sabores de las tortillas.

Una de las ventajas competitivas de Tortillas Don Wicho radicaba en su sabor casero distintivo, además de no tener conservadores ni químicos (Ver Figura 4).



Figura 4. Ejemplo de uso común de las tortillas de harina

Fuente: <http://dechileydemanteca.blogspot.mx/2008/04/tortillas-de-harina.html>

El proveedor principal de insumos de la empresa era GRUMA, aunque, debido al aumento de los precios de materia prima los empresarios estaban estudiando la posibilidad de tener proveedores distintos (Anexo 1).

Precio

El precio de las Tortillas Don Wicho era competitivo ya que cada paquete del producto costaba \$12.00 (US\$.90). Para el caso de las tortillas elaboradas para clientes (restaurantes y hoteles) el precio dependía del total de kilos que se solicitaran (10 kg con un precio equivalente a US\$.75).

Plaza

Las tortillas se vendían en tiendas de autoservicio de la ciudad de Villahermosa, como Walmart, Chedraui y Superama. La empresaria Luisa Fernanda distribuía su producto en hoteles reconocidos de la ciudad, así como restaurantes.

Tortillas Don Wicho sólo se distribuía a nivel nacional porque, de acuerdo a la visión de la empresaria, no tenía mayor relevancia exportar: “hay que ser realistas, mejor me enfoco aquí y ya después veremos”.

Promoción

La Lic. Luisa Fernanda procuraba dar a conocer su producto en diferentes medios de comunicación, durante su estancia en la incubadora de negocios (3 años) solicitaron apoyo económico para campañas publicitarias logrando colocar un anuncio en la Sección Amarilla; además de pagar dos meses en una sección de cocina de Cablecom. Otro medio que utilizaba Luisa era su participación en ferias nacionales, tales como la Feria del Estado de Tabasco y la Feria de Productos Tabasqueños, organizada por la Secretaría de Desarrollo Económico del estado de Tabasco (SEDECO) en conjunto con Soriana (Anexo 3). Participaron también en la Expo ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.), esto gracias al apoyo de la SEDECO, entre otras.

Como se pudo observar en la Figura 1, la empresaria Luisa también fungía como modelo en las exposiciones y ferias a las que asistían.

Retos actuales

A principios de 2009, la empresaria se encontraba ante la encrucijada de retirar sus productos de Walmart o asumir costos adicionales que la conducirían a la quiebra de su empresa. También contemplaba las opciones de que buscar alternativas para atraer a nuevos clientes como los restaurantes y hoteles o bien fabricar tortillas de maíz como un producto alternativo o complementario para sus clientes actuales y potenciales. Tenía que tomar una decisión pronta, ya que las estadísticas de años anteriores mostraban que el alza en el precio de las materias primas era continuo (Anexo 2), y debía estar preparada para no poner en riesgo su empresa.

Preguntas detonantes

1. Elabore un análisis FODA para conocer el diagnóstico actual de la empresa.
2. ¿Qué tipo de estrategias llevaba a cabo la empresa?
3. ¿Qué elementos permitían a la empresa ser competitiva frente a otras marcas?
4. ¿Qué segmentos de mercado atiende la empresa?
5. Indique dos nuevos segmentos de mercado que la empresa puede atender de acuerdo a su contexto.
6. ¿Cómo puede la empresa resolver la problemática de la materia prima? Elabore tres propuestas.
7. Con los datos de la empresa, elabore un plan estratégico para Tortillas Don Wicho aplicable para el año 2009.

Referencias bibliográficas

- Beltrán, E. (2008, noviembre 16). *Retira WalMart de sus anaqueles exitoso producto tabasqueño*. Recuperado de <http://impreso.milenio.com/node/7022637>
- Canimolt (2008, abril 15). *Producción de trigo en México*. Recuperado de <http://harina.org/contenido.php?cadid=2>
- N/d (2010, marzo 08). *Buscan ampliarse a nuevos mercados*. Recuperado de http://sedeco.tabasco.gob.mx/nota_titular.php?id=296
- López, M. & Ruiz E. (2009). Entrevista a la Lic. Luisa Fernanda Hernández Ramírez, gerente general de Tortillas Don Wicho.
- N/d (2007, octubre 30). *Ponen en marcha Feria de Productos Tabasqueños en Soriana*. Recuperado en http://sedeco.tabasco.gob.mx/nota_titular.php?id=20
- Núñez, M. (2008, noviembre 16). *Aumenta 40% harina de trigo en sólo siete meses*. Recuperado en <http://impreso.milenio.com/node/7119859>
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. 1ra. edición. México: CECSA.
- UGR (2009, enero 10). *Guía para la confección del plan estratégico*. Recuperado de gerencia.ugr.es/pages/recursos_humanos/guiaplanestrategico

Anexo 1 Productores de trigo en México en el año 2009



Anexo 2

Entrevista a Luisa Fernanda Hernández realizada por Jorge Núñez Martín, diario Milenio, Villahermosa, Tabasco (16 de Noviembre de 2008).

Aumenta 40% harina de trigo en sólo siete meses

-Bolillos, pasteles, tortillas de harina y galletas y otros, entre los productos afectados por el aumento de esta materia prima.

Este año el alza es del 50%, al costar 300 pesos el saco, y quien sabe hasta dónde.

Mientras el precio de la harina de maíz ya ha sido controlado para que no impacte en el precio de la tortilla, la harina de trigo se ha disparado en un 50% con respecto al precio que tenía a principios de este año.

Al concluir el 2006 la harina de trigo subió un 35%, mientras que a septiembre de este año el alza es del 50%, al costar 300 pesos el costal, y quien sabe hasta dónde vamos a llegar, dijo Luisa Fernanda Hernández Ramírez, gerente general de Tortillas Don Wicho, producto local de gran demanda en la región.

La empresaria pidió al titular de la Secretaría de Desarrollo Económico en el estado, se firme a la brevedad un convenio con las molineras a fin de controlar este aumento desmedido y evitar la quiebra de las empresas del ramo en la entidad.

“No es posible que ningún medio de comunicación publique lo que está pasando con la harina de trigo, ya que esto impacta directamente en el costo de productos como el bolillo, tortilla de harina, galletas elaboradas con harina de trigo”, manifestó molesta la empresaria.

Comprar trigo nacional

Hernández Ramírez dijo que gran parte de la problemática es porque las grandes harineras nacionales, como Gruma, importan la mayor parte de la harina de trigo, que es la que registra los mayores incrementos, desaprovechando el grano que se produce en el país, que es más barato.

“Urge un convenio por el cual las molineras, comercializadores y expendios, por lo menos nos avisen con anticipación que va a aumentar el precio, y nos den un tiempo de gracia

para absorber ese aumento, ya que actualmente no lo hacen”, indicó la egresada de la Universidad Tecnológica de Tabasco.

Recortes de personal

Hizo un llamado a Mario de la Cruz Sarabia, titular de la SEDECO, a intervenir para evitar la descapitalización de microempresas como Tortillas Don Wicho, que ha tenido que recortar personal para absorber los aumentos indiscriminados.

Debido a que gran parte de su producción es vendida a las cadenas de supermercados, las cuales no les aceptan incrementos de precios mayores a los del índice inflacionario, empresas como Tortillas Don Wicho tienen que pagar de su propia bolsa estos aumentos si quieren que sus productos permanezcan en los anaqueles de esa tienda.

“Nosotros perdemos seriedad cada que vamos con nuestros clientes a decirles que las tortillas aumentaron otra vez, y nos pueden dejar de comprar, pero ¿qué podemos hacer nosotros con los que nos venden la materia prima: nada?”, aseveró.

Por último, dijo que espera que De la Cruz Sarabia, la reciba la próxima semana, a fin de establecer un acuerdo con las molineras e intermediarios para que por lo menos les avisen con 15 días de anticipación de los cambios de precios en esta materia prima.

Anexo 3

Participación de Tortillas Don Wicho en la Feria de Productos Tabasqueños (Octubre de 2007)

Ponen en marcha Feria de Productos Tabasqueños en Soriana

Más de 40 empresas locales exhiben sus productos en las 6 tiendas del Grupo.

El secretario de Desarrollo Económico del estado, Mario de la Cruz Sarabia, inauguró la segunda Feria de Productos Tabasqueños con Soriana que se desarrollará durante 10 días, en las 6 tiendas que hay en el estado, con la participación de 41 empresas locales del sector alimentos y bebidas, y que tiene como propósito fundamental promover el consumo de productos elaborados por empresas establecidas en la entidad.

Del 26 de octubre al 4 de noviembre se realiza la Feria de Productos Tabasqueños en las 6 tiendas Soriana que hay en el estado en sus 4 mercados Soriana: Cárdenas, Cunduacán, Comalcalco y Paraíso, y en 2 tiendas Soriana: San Joaquín y Guayabal en Villahermosa.

En un esfuerzo conjunto del gobierno del estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico a cargo de Mario de la Cruz Sarabia, y la Canacintra Tabasco en colaboración con el Corporativo Soriana, se busca incorporar la mayor cantidad de productores y fabricantes locales a las tiendas de este grupo y encuentren un nicho de mercado amplio y seguro que les permita crecer con estabilidad, conservando y generando nuevos empleos.

Con esta feria se pretende fortalecer la planta productiva en este sector de la entidad, ofreciendo a un importante número de proveedores tabasqueños los elementos y las condiciones favorables, que le permitan al productor o fabricante establecido en territorio tabasqueño poder formar parte del catálogo de proveedores de estas cadenas comerciales.

Cabe señalar que en el año 2006, se realizó la Primera Feria de Productos Tabasqueños con Soriana, donde se contó con la participación de 25 empresas locales del sector alimentos y bebidas, siendo dadas de alta dentro del padrón de proveedores la totalidad de éstas.

Los productos participantes en la feria son: Productos Guifal, Agroindustria Broca y Abreu, S.A. de C.V., Tecnosoluciones Axxis, Productores de Frutas Tropicales Molinari, Productos Reforma, Chocolates Cacep, Salsa Habanera Taba-Ich, Tortillas Don Wicho, El Madrugador Industrial Molinera, S.A. de C.V., Chocolates Wolter, Salsa Habanera Chimay, Salmi del Sureste, S.A. de C.V., Chocolak, Michelada Yacaré, Industrias Charritos, S.A. de C.V., Grupo Industrial Supremo, S.A. de C.V., Praderas del Grijalva, Ragapi, A. en P., Tortillas Esgo, Chilibili, Frituras de Yuca, Artículos de Limpieza Karla, Velas y Más, Cacaotal, Doña Nola, Alimentos Lácteos Sociedad Cooperativa, La Finura, Cooperativa Lechera San José, S.C de R.L., El Tungar, S.P.R de R.L., Bonanza Gourmet, S.A de C.V., Unión Ganadera Regional de Tabasco, Ultralácteos, S.A. de C.V., Productos Casero, Chocolates, Comercial de Pescados y Mariscos, Grupo Chaparro Morato, Terrafrut, S. De R. L., Limón sin semilla, Papaya Maradol Tabasco Citrus Pack, S.A de C.V. y Fruta de Maracuyá y Carambola.

CASO

7

Centro Escolar Yucateco: El diagnóstico de una empresa

*Ruth Ojeda López
Olivia Jiménez Díez*

Resumen

El Centro Escolar Yucateco era una empresa del sector educativo establecida en la ciudad de Mérida, Yucatán. Comenzó sus actividades a partir de 1991, pero es hasta el año de 1997 cuando recibe su permiso para poder ofrecer servicios de educación a nivel primaria. Su fundador, el Lic. Cabrera, deseaba que su empresa creciera y consideraba que la demanda de servicios educativos iba a la alza en la localidad. Sin embargo estaba consciente de la problemática que significaba la administración y crecimiento de una empresa familiar, por ello consideraba que debía realizarse un diagnóstico adecuado al tipo de empresa que les permitiera valorar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Antecedentes

El licenciado Cabrera, hombre emprendedor de negocios con un hijo mayor y dos hijas, llegó a la ciudad de Mérida en 1985 junto con su esposa la Lic. Paredes; ambos provenientes de familia de maestros que dedicaron su vida entera a la educación.

En 1991 el Lic. Cabrera y su esposa decidieron incursionar en el mundo de los negocios poniendo un centro educativo en forma, donde pudieran aplicar la gran experiencia a la que se habían hecho acreedores durante tantos años de servicio a la docencia, formando jóvenes entusiastas y bien preparados para el futuro.

En 1992 se creó el jardín de niños Plaza Sésamo, el cual ingresó al mercado con una plantilla de tres maestros, un intendente y como directora la Lic. Paredes junto con su esposo como director general y una matrícula de nueve alumnos. Cabe mencionar que la Lic. Paredes siempre ha estado a cargo de la operación de la empresa, pero no fue hasta el 27 de febrero de 1994 con el acuerdo número 159 ante la SEP que se formalizó la creación de la misma.

El 23 de marzo de 1997, con el número de acuerdo 498 ante la SEP, se creó el Centro Escolar Yucateco cambiando de nombre de jardín de niños Plaza Sésamo; ya que a partir de este momento contarían también con el nivel primaria. Con este cambio se obtuvo un gran incremento en la matrícula de alumnos y del personal, conformado ahora por nueve maestros titulares, cinco maestros complementarios, tres intendentes, la directora y el director general; todo esto para brindarle un mejor servicio al cliente.

Durante todos esos años la Lic. Paredes había llevado al centro educativo a ganar importantes reconocimientos en la Zona Escolar a nivel estatal, tanto en la rama educativa como en la deportiva:

- En el 2008 obtuvo el 4to. lugar a nivel estatal en la prueba ENLACE, la cual se realiza a nivel nacional para medir el nivel educativo de las escuelas por grupo, por entidad educativa y por alumno.
- En el 2009 obtuvo el 1er. lugar en el concurso de Cabrerías del Himno Nacional a nivel zona.
- En el 2009 obtuvo el 2do. lugar a nivel estatal en ajedrez.

Los elementos de su planeación estratégica eran los siguientes:

Misión

Ofrecer un servicio educativo mediante la aplicación de programas y metodología de vanguardia y alta calidad para el desarrollo integral de sus competencias, habilidades y valores a través de la acción profesional de un equipo multidisciplinario, conformado por docentes y padres de familia.

Visión

Ser una institución líder en el nivel de educación primaria; que dentro de los estándares nacionales ponga en práctica los conceptos científicos educativos más avanzados y modernos para el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar de todos los alumnos, con el trabajo integrado entre docentes altamente capacitados y padres de familia. Garantizando que todos los niños adquieran los conocimientos, desarrollo en habilidades, actitudes y valores para que en un futuro sean ciudadanos responsables, honestos, independientes, participativos, socialmente aceptados y comprometidos con su país.

Valores

La institución había diseñado un sistema de valores para asegurar la conformación de una cultura organizacional que permitiría el logro de la misión y la visión. Entre sus valores destacaban: respeto, tolerancia, comunicación, solidaridad, justicia y honestidad.

Planteamiento del problema

La empresa familiar presenta diversas características que hacen necesario que para su estudio se utilicen herramientas diseñadas *ex profeso*, que permitan un mejor diagnóstico a partir del cual se diseñen estrategias para su supervivencia y crecimiento.

Revisión de la literatura

A pesar de que no hay una definición clara sobre empresa familiar, la mayoría de los expertos la relacionan con el control accionario la dirección del mando del negocio en manos de los miembros de una familia.

En la empresa familiar debe haber una relación de parentesco entre dos o más integrantes para que se pueda denominar de esta manera.

La revisión de la bibliografía especializada permite apreciar que no existe un consenso en la definición de empresa familiar, encontrándose una amplia gama de definiciones, en su mayoría con elementos comunes pero también encontrando diferencias.

Ginebra (1997), presenta importantes aportes conceptuales sobre el tema y agrega a la definición de empresa familiar el hecho de que al menos el 25% del capital total de la familia debe estar representado por el valor de la empresa; lo que implicaría una gran carga emocional para quienes se relacionan con ella.

Grabinsky (1992, pag.11), define a la empresa familiar como “aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones”. Destaca que la dinámica de operación está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

Según Navarrete (2008) la definición de empresa familiar gira en torno a tres aspectos fundamentales que son: a) propiedad y dirección, es decir, que existe una familia dueña del capital de la empresa; b) implicación familiar, dicha familia ejerce una influencia significativa en el comportamiento de la empresa; y c) transferencia generacional, hay un fuerte deseo por parte de la familia empresaria de transferir la propiedad y dirección de la empresa a las generaciones siguientes.

A continuación, en la Figura 1 se presentan de forma detallada los elementos de la anterior definición.

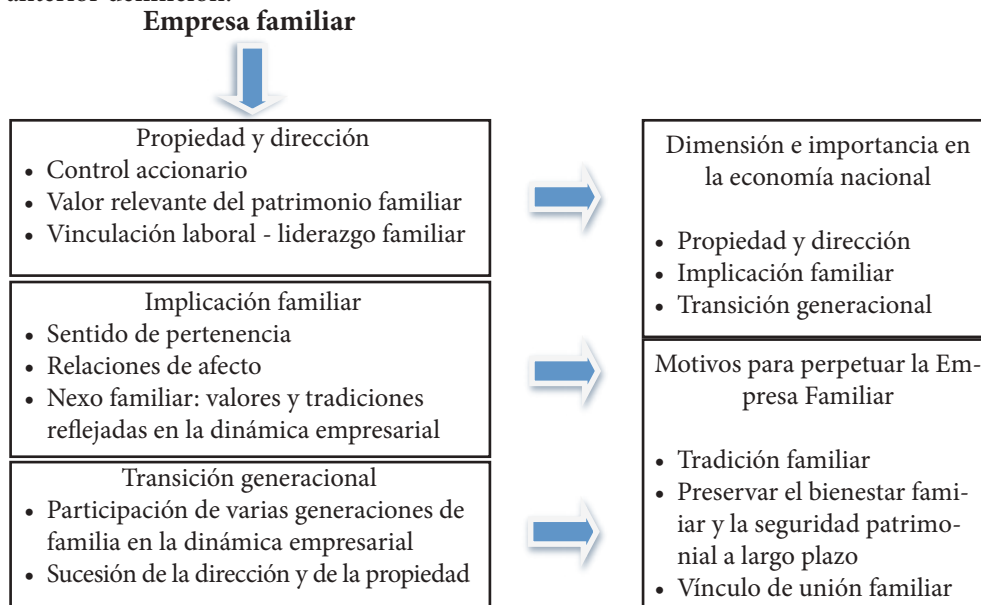


Figura 1. Esquema para la conceptualización de la empresa familiar

Fuente: Navarrete (2008, p.26)

Por otra parte, para Belausteguigoitia (2010) la empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Este autor posee una perspectiva muy diferente, casi espiritual, porque suele referirse a las empresas con alma dado que el corazón de las familias está en ellas.

Según Belausteguigoitia (2010) son varios los modelos conceptuales que se han elaborado con referencia a la empresa familiar. Uno de los más difundidos es el de Tagiuri y Davis (1992), denominado de los tres círculos. Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que muestran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de las empresas familiares. Se hace mención en la Figura 2.

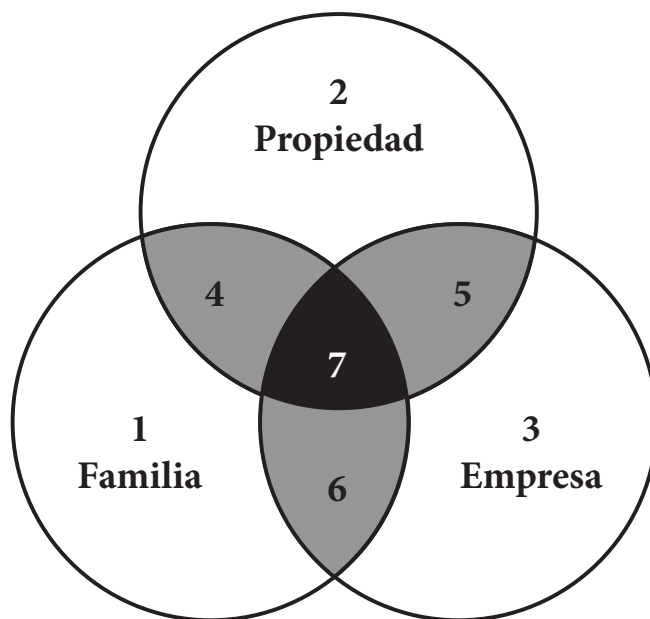


Figura 2. Modelo de tres círculos

Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Por otro lado, Ramírez (2007) menciona que analizando cuidadosamente el modelo de los tres círculos, se observan las numerosas relaciones personales que pueden tener lugar en la organización familiar, fruto de la interconexión entre los diferentes sistemas. En el modelo se visualizan siete sectores diferentes de ubicación (propiedad, familia y empresa) en los cuales se podrá observar que habrá personas que pertenezcan a un solo sector, algunas a dos y otras a los tres a la vez, como se describe a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Significado de los números en el modelo de los tres círculos

Número	Significado de su posición
1	Todas aquellas personas que pertenezcan a la familia empresaria, pero que no trabajen en la empresa y no sean propietarias de la misma (familiares).
2	Todas aquellas personas que sean propietarias de la empresa en mayor o menor medida, pero que no sean empleados, ni formen parte de la familia empresaria (accionistas).
3	Todas aquellas personas que trabajen en la empresa, pero no pertenezcan a la familia, ni sean propietarios (empleados).
4	Todas aquellas personas que pertenecen a la familia y son propietarios, pero no trabajan dentro de la empresa (accionistas familiares).
5	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa y además son propietarias, pero no pertenecen a la familia (accionistas empleados no familiares).
6	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa y son parte de la familia, pero no tienen propiedad sobre la misma (empleados familiares).
7	Todas aquellas personas que trabajan en la empresa, son parte de la familia y tienen propiedad sobre la misma.

Fuente: Elaboración de las autoras con base en Ramírez (2007)

Menciona Campos (2002) que el modelo de los tres círculos es una herramienta muy útil para entender la fuente de conflicto interpersonal de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué sucede.

Para Taigiuri y Davis (1992) este modelo describe el sistema empresa-familia como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Como subsistema, cada uno está delimitado por su propia naturaleza y está conformado por una base estructural propia, con valores y objetivos bien diferenciados, y en donde el rol desempeñado por cada miembro es muy particular. De manera gráfica a través de la interacción de dos círculos, el modelo indica en cada subsistema sus características. Como se ve en la Figura 3.

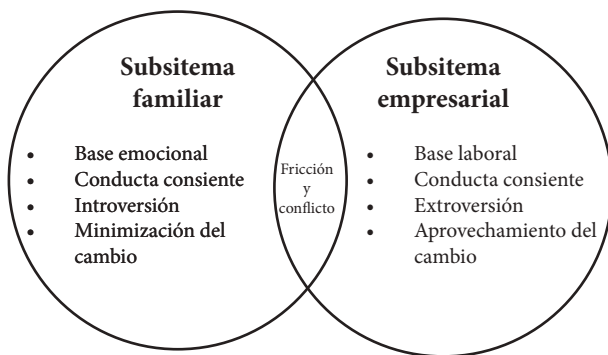


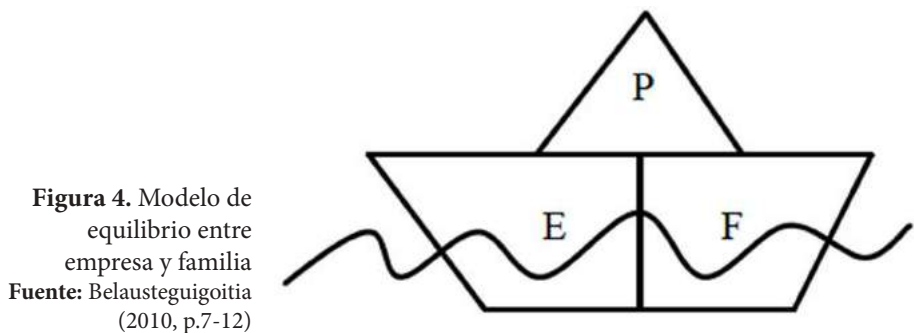
Figura 3. El modelo de los dos círculos
Fuente: Leach (1993, p.52)

Menciona Belausteguigoitia (2010) que el modelo de los dos círculos de Leach está conformado por dos subsistemas interrelacionados, la empresa y la familia. La intersección entre ambos se podría denominar área de conflicto.

En el modelo de equilibrio entre empresa y modelo familia que se muestra en la Figura 3, se indican las tres áreas básicas de la empresa familiar, que representan a los tres subsistemas que la conforman: la proa representa la familia (F), la popa a la empresa (E), y la cabina de mando (P) a la propiedad. Los aspectos fundamentales a considerar según el modelo son:

- a. Dirección. En la cabina de mando (P) se ubica el o los propietarios de la empresa que están representados por un líder o un grupo de dirección. Su reto deberá ser mediar entre los intereses de la empresa y de la familiar para lograr un equilibrio dinámico en la empresa familiar.
- b. Visión compartida. El líder junto con todos los participantes, tanto de la empresa como de la familia, deberá compartir una visión en común; en el modelo, está representada por la elección del destino que se persigue.
- c. Situaciones de conflicto. Discrepancias que se pueden presentar entre sus miembros y que bien se derivan por la presencia de intereses, valores y metas particulares en cada subsistema.
- d. Repercusión del entorno en el sistema. Hoy en día se hace más evidente la incidencia directa en una organización sobre lo que acontece en el entorno, esto se ve afectado por los cambios constantes que caracterizan este momento histórico.

Navarrete (2009) describe muy acertadamente los diferentes sistemas que definen a la organización como un sistema, basándose en las investigaciones de Valdez (1999). Redefinió el modelo antes mencionado (Ver Figura 4).



El modelo presentado en la Figura 5 se ha desarrollado con un enfoque sistémico y permite definir en las salidas representadas en este sistema, la relación de la necesidad de los usuarios con las características del producto. Dicha relación se considera como la principal restricción del sistema.

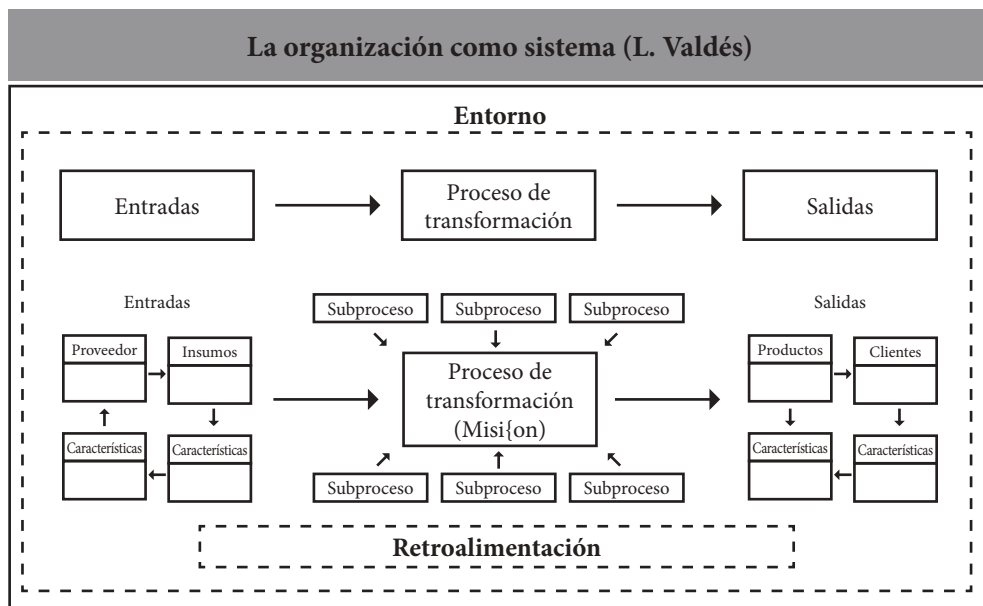


Figura 5. La organización como sistema
Fuente: Navarrete (2009, p.3) con base en Valdez (1999)

En el mismo orden y en consideración al modelo sistémico presentado, y siguiendo el flujo de información generado en el análisis del modelo mencionado (flujo que va de las salidas a las entradas), la siguiente relación de importancia es la que se da entre las características del producto y la identificación de los subsistemas clave que están representados por los procesos responsables de integrar en el producto (bien o servicio) Lo cual lleva a las características necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Después de identificar los subprocesos se deben ordenar de acuerdo con su grado de contribución hacia las características de los productos que sirven para satisfacer las necesidades de los clientes.

La diferencia más notable entre el sistema propuesto por Navarrete y el propuesto por Valdez, es que el primero demuestra una visión más precisa de los subprocesos y marca notablemente la relación entre flujo de información y entre las entradas y las salidas de un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que da como resultado un proceso dinámico de la información.

Según Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), existen diferentes tipos de empresas familiares (ver Tabla 2).

Tabla 2. Modelos de las empresas familiares

Modelo	Característica
Capitán	Pymes gestionadas por el fundador.
Emperador	Empresas y familias cohesionadas por un líder.
Equipo familiar	Familia extensa trabajando en una pequeña empresa.
Familia profesional	Poca familia dirigiendo una empresa compleja de forma profesional.
Corporación	Familia compleja gobernando una empresa compleja.
Grupo inversión familiar	Familia de complejidades diversas invirtiendo conjuntamente.

Fuente: Gimeno, et al. (2009, p.83)

Descripción del caso

Medio ambiente externo

De acuerdo con el análisis de Porter (1982) aplicado al caso de estudio, en el entorno macroeconómico se tenían los siguientes elementos:

- Rivalidad entre competidores existentes. El grado de rivalidad era muy alto debido a que este sector tenía gran cantidad de empresas en la zona. Además, éstas hacían gran cantidad de publicidad por lo que la rivalidad existente, que ya era mucha, se incrementaba. Entre los competidores más importantes estaban: Colegio Yucatán, Instituto México y Rochavi.
- Entrada de nuevos competidores. Esta no era una fuerte amenaza, ya que en este mercado se encontraban bastantes compañías que ya estaban consolidadas. Sin embargo, existían algunas empresas identificadas que representaban ser nuevos competidores, como el Colegio Valladolid.
- Productos sustitutos. Existían empresas que para poder aumentar sus ingresos, y por tanto sus beneficios, lanzaban como producto sustituto la educación basada en la enseñanza de idiomas.
- Poder de negociación de los clientes. No era ni muy escaso y tampoco excesivamente amplio, ya que existían bastantes empresas dedicadas al sector, aunque los clientes también son numerosos. Los clientes en este mercado actuaban haciendo que las compañías bajaran los precios, además de forzarlas a que continuamente estuvieran innovando con prestaciones en beneficio de sus hijos.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores tenían un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores era amplio y sus productos no estaban diferenciados. Esto beneficiaba a la empresa que podía conseguir los productos que necesitaba a un costo más bajo. Entre los proveedores estaban Santillana, Fernández Editores, Trillas, Alfaguara, Educare, ADT Security Services, Logman Hall.

Medio ambiente interno

El Centro Escolar Yucateco estaba conformado por dos socios: el Lic. Cabrera, quien fungía como presidente del consejo y la Lic. Paredes, quien fungía como secretaria del consejo. Las acciones por su parte quedaban en un 50% para ambos socios, según lo establecido en el acta constitutiva de la empresa, la cual se firmó ante notario público el día 20 de mayo de 1997 obligando a ambas partes a reunirse por lo menos en sesiones ordinarias en el mes de julio de cada año.

El Centro Escolar Yucateco tenía como principales usuarios del servicio educativo a los ciudadanos que habitaban en el poniente de la ciudad de Mérida, Yucatán, específicamente en las colonias Chenkú, Pensiones, Residencial Pensiones, Roma, San Damián, García Ginerés, Villas de Hacienda, etcétera. Esta población presentaba un ingreso de clase media a clase media acomodada y un nivel de estudios de bachillerato

a profesional; eran empleados del gobierno federal o estatal y comerciantes, en su mayoría trabajaban ambos padres. En materia de casa habitación, un 85% eran propietarios de su vivienda y un 15% la rentaban.

Respecto al personal con que contaba la escuela, eran seis licenciadas en Educación, una para cada grupo. Las formas de enseñanza estaban basadas en el Programa de Estudios de Educación Primaria 2008, se utilizaba el método constructivista, además de los libros de texto gratuito se utilizaban libros de apoyo de diversas editoriales seleccionados por el Consejo Técnico Escolar. La dirección estaba a cargo de la licenciada Paredes, quien contaba con una licenciatura en Educación Básica.

Existían cinco maestros de apoyo: un licenciado en Educación Física que daba clases de natación y deportes, una licenciada en Educación Artística, una licenciada en Educación Especial, una licenciada en Educación con especialidad en Lengua Extranjera (Inglés), quien impartía una hora diaria a cada grupo, y una licenciada en Psicopedagogía Integral; la maestra de Educación Artística también era técnica en computación e impartía clases en el taller de cómputo.

La organización gerencial de la empresa (Ver Figura 6) se componía a partir del dueño fundador, quien tenía el cargo de director general; su esposa, quien ocupaba el cargo de directora del plantel y la hija mayor de ambos que era la subdirectora académica. Por último, pero no menos importante, la hija menor era la subdirectora administrativa.

El director general era quien llevaba a cabo las decisiones relacionadas a inversión en infraestructura, creación de nuevas sucursales, incremento de los sueldos de los empleados, publicidad y la valoración continua del crecimiento de la empresa. La directora del plantel era la encargada de vigilar el continuo desarrollo e incrementar el nivel educativo de la institución para mejorar su competitividad en el mercado.

La subdirectora administrativa era la encargada de llevar la contabilidad, reportar los movimientos financieros al director general, realizar un reporte mensual de los gastos e ingresos, pagar en forma quincenal la nómina del personal y brindar atención continua a los padres de familia.

La subdirectora académica se encargaba de llevar a cabo, junto con la directora del plantel, el desarrollo de los programas educativos y continuamente innovar en desarrollo de software educativo.

La subdirectora académica no era parte de la familia, pero representaba un miembro destacado de este plantel. De ella dependían los maestros de grupo que eran los encargados de impartir y verificar el continuo desarrollo del alumno en el aula y los maestros de apoyo, conformados por asistentes de grupo y maestros enfocados a las áreas deportiva y artística. La secretaria era la encargada de asistir a la subdirectora administrativa en sus continuas actividades.

Por último, estaba el personal de intendencia que se encargaba de la limpieza del plantel. En ese momento, se contaba con un intendente, que era el jefe de mantenimiento y se había contratado una compañía que se encargaba de la limpieza del plantel en general.

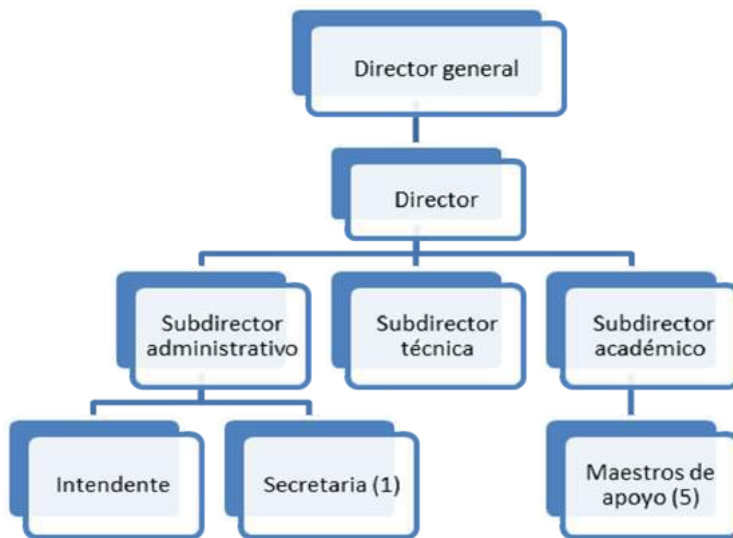


Figura 6. Organigrama
Fuente: Elaboración de las autoras

Debido a que los miembros directivos del plantel consideraban importante la experiencia fuera de la organización, tanto la hija mayor como la menor buscaron adicionalmente otras oportunidades en escuelas de bachillerato público, para poder tener una mayor visión del futuro de la empresa familiar.

Las características y antecedentes laborales de cada uno de los miembros de la familia estaban como sigue:

En primera instancia se tenía a los fundadores y dueños de la empresa: el Lic. Cabrera y la Lic. Paredes, el primero era licenciado en Economía y la licenciada Paredes era maestra de primaria.

El Lic. Cabrera y la Lic. Paredes se casaron y juntos procrearon a tres hijos: Roberto, Melisa y Pamela.

El hijo mayor era ingeniero en Sistemas Computacionales y no se encontraba laborando en la empresa debido a que encontró mejores oportunidades de trabajo en el Distrito Federal. Pero a pesar de que no se encontraba laborando físicamente en la empresa, obtenía regalías por las utilidades del plantel.

La hija mayor Melisa, en los inicios del plantel trabajó como maestra de Inglés durante dos años y la involucraron en todo el aspecto académico de la institución. Posteriormente se fue a trabajar en el CBTis 95 (Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios) como coordinadora de planeación; pero era quien desarrollaba los programas educativos del plantel junto con la Lic. Melisa Paredes. Cabe mencionar era ingeniera civil y era quien en un futuro desarrollaría la construcción del nuevo plantel en Francisco de Montejo.

Pamela, la hija menor, era contadora pública y anteriormente fungía como subdirectora administrativa. Tenía a su cargo la contabilidad, relaciones con los padres de familia, finanzas y la publicidad del plantel. Posteriormente se fue a laborar en una escuela de gobierno como coordinadora administrativa, pero se encargaba de la contabilidad del plantel junto con la Lic. Melisa Paredes.

Cabe mencionar que las dos hijas percibían un sueldo en la empresa como pago por su servicio de asesoría técnica en el plantel y en el futuro serían las que se harían cargo de administrar el nuevo plantel.

A continuación se presenta un genograma²¹ de la familia que permite analizar a mayor detalle la vinculación familiar, la relación familiar con cada uno de los miembros de la familia y al potencial sucesor de la empresa. Como se puede observar en la Figura 6, había un alto grado de cercanía familiar, armonía y valores establecidos entre los

²¹ El genograma es una representación gráfica de una constelación familiar multi generacional (por lo menos tres generaciones), que registra información sobre los miembros de esa familia.

miembros. Para ellos la escuela era una continuidad de su familia, un segundo hogar; situación que se reflejaba en la primera generación de la familia.

La relación que existía entre el licenciado Cabrera y su esposa era de profunda comunicación y unión, lo que se representaba con un lazo de amor en el genograma. La relación las dos hijas con sus padres era una relación de armonía familiar. Pero en el caso del hijo mayor con sus padres se presentaba una relación de alejamiento debido a que él se encontraba en otra ciudad desde hacía ya varios años.

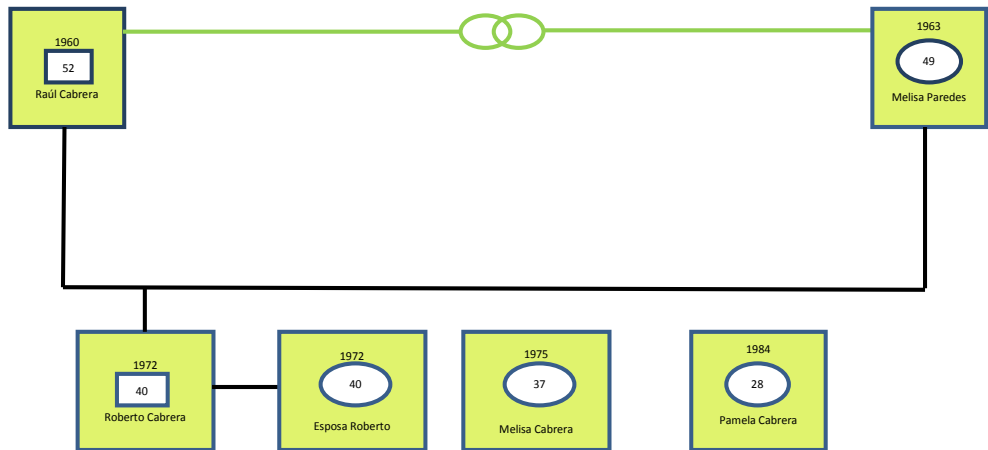


Figura 7. Genograma
Fuente: Elaboración de las autoras.

Retos actuales

Con la situación que acontecía en el Centro Escolar Yucateco, se tenía que tomar una decisión urgente. ¿Qué acciones debería llevar a cabo el licenciado Cabrera para hacer de su empresa una organización de sano crecimiento y con una cultura organizacional familiar óptima para hacer frente a los desafíos del mercado donde participaban?

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles serían sus fundamentos para que el Centro Escolar Yucateco pueda ser considerado como una empresa familiar?
2. De los modelos planteados, ¿cuál o cuáles serían los idóneos para evaluar a esta empresa?
3. De acuerdo con los modelos de evaluación presentados, ¿en qué etapa se encuentra el Centro Escolar Yucateco?

Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw-Hill.
- Campos, A. (2002). *La Continuidad en la Empresa Familiar: estudio de tres casos en Mérida, Yucatán, Tesis de Maestría en Administración*. Mérida, Yucatán: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autonoma de Yucatán.
- Gimeno A., Baulenas G. y Coma-Cros J. (2009). *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Ediciones Deusto. Ginebra, J. (1997). *Las Empress Familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Grabinisky S. (1992). *La Empresa Familiar*. México: Del verbo emprender S.A.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Argentina: Ediciones Granica.
- Navarrete (2009). *Empresas Familiares, el material de la Materia de Empresas Familiares de la Maestría en Administración*. Mérida, Yucatán: Facultad de Contaduría y Administracion, Universidad Autonoma de Yucatán.
- Navarrete (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas, Tesis de Doctorado en Administración*. México: Facultad de Contaduria y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ramírez, J. (2007). *De padres a hijos, el proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Tagiuri, R. y Davis, (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review , IX(2), pp.199-208.
- Valdez, A. (1999). *El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad*. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, núm. 193, pp. 1-14.

Acerca de los autores



Manuela Camacho Gómez es profesora-investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el grado de Doctor en Educación Internacional en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT); cursó estudios especializados en la Università Commerciale Luigi Bocconi en Milán, Italia. Ha sido profesora visitante en la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia, en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y en la Universidad Autónoma de Yucatán.

En 2011 fue galardonada con el Mérito Académico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el puntaje más alto en el Sistema Estatal de Investigadores en los años 2011 y 2012. También fue distinguida con el primer lugar en el Concurso Nacional de Casos de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) en 2010. Ha recibido distinciones por sus trabajos de investigación, por parte del Institute of Business Research de los Estados Unidos de América.

Dirige y colabora en proyectos de investigación sobre marketing universitario, marketing y consultoría agroindustrial y negociaciones interculturales. Ha publicado dos libros: *Casos de Marketing: 7 historias empresariales* y *Casos de marketing agroindustrial: una aproximación a la triple hélice*.



Jenner Priego Padrón es profesor-investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el grado de Maestro en Administración por la misma institución; ha cursado también diversos diplomados relacionados con la práctica docente y con los proyectos de inversión.

Ha ocupado diversos cargos dentro de la administración de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) como los de Coordinador de Estudios Terminales, Jefe de Posgrado, Coordinador de Investigación y Posgrado y Coordinador de Docencia.

En la actualidad es miembro fundador del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos de Negocios e Instituciones, desarrollando la línea de investigación de Mercadotecnia y Finanzas para Negocios e Instituciones. Colaborador en el proyecto de investigación *Diseño de materiales didáctico para la formación integral del licenciado en mercadotecnia*, director del proyecto *Financiamiento de las empresas familiares dedicadas a la elaboración de pan de manera tradicional en la ciudad de Villahermosa, Tabasco*, entre otros.



Carlos Alberto Paz Gómez es profesor-investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es maestro en Administración con especialidad en Docencia e Ingeniero Civil egresado de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores. Profesor Investigador con perfil PROMEP de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Ha realizado estancias de investigación en la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia. En la actualidad es miembro fundador del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos de Negocios e Instituciones, desarrollando la línea de investigación de Mercadotecnia y Finanzas para Negocios e Instituciones.

Ha participado en diversos proyectos, entre ellos, como colaborador en el proyecto de investigación *Diseño de materiales didáctico para la formación integral del licenciado en mercadotecnia*.



Ruth Noemí Ojeda López es profesora de la Universidad Autónoma de Yucatán. Obtuvo el grado de doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, obteniendo mención honorífica.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, profesor con perfil PROMEP y académico certificado por la ANFECA. Es miembro de los colegios de contadores y del de Maestros en Administración así como de la Academia en Ciencias de la Administración, en los que ha ocupado diversos cargos directivos. Su línea de investigación es organización y sociedad.



Olivia Jiménez Diez es profesora de carrera titular A de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Es doctora en Administración por la Universidad del Sur. Obtuvo el grado de Maestría en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Es profesor con perfil PROMEP y académico certificado por la ANFECA. Su interés en la investigación incluye temas de comportamiento del consumidor y responsabilidad social empresarial, de los cuales ha publicado capítulos de algunos libros y artículos en revistas especializadas.



Cecilia García Muñoz Aparicio es profesora investigadora de la DACEA de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el grado de Maestría en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Dentro de sus distinciones destacan el perfil PROMEP, académica certificada en Administración por la ANFECA, miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco. Actualmente es Coordinadora de Difusión de la DACEA.

Asimismo, es directora del proyecto de investigación *Estrategias de promoción para los productos derivados del aceite de palma* y colaboradora en el de *Propuesta metodológica para consultoría al sector agroindustrial del Estado de Tabasco*.



María del Carmen Navarrete Torres es profesora investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtuvo el grado de Maestría en Administración por la misma universidad.

Algunas de sus distinciones son: académico certificado por la ANFECA y miembro del Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco.

Es colaboradora en el proyecto de investigación *Estrategias de promoción para los productos derivados del aceite de palma* y en el de *Propuesta metodológica para consultoría al sector agroindustrial del Estado de Tabasco*.



Olga Yeri González López es profesora investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en la modalidad presencial y a distancia. Contador público con especialidad en Docencia, especialización en Entornos Virtuales de Aprendizaje y Maestría en Administración. Es coautora del documento maestro para la implementación para la modalidad de educación a distancia de las licenciaturas en Contaduría, Administración y Relaciones Comerciales en la modalidad de educación a distancia de la DACEA-UJAT. (2004), perfil PROMEP.

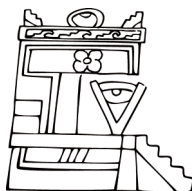
Es integrante del Cuerpo Académico Globalización de la Educación Superior y Políticas Públicas y forma parte de diversas comisiones evaluadoras y dictaminadoras como el Comité de Ciencias Sociales y Administrativas de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), evaluador par desde 2000 a la fecha, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Evaluador desde 2008 a la fecha del Programa de Apoyo a la Formación Profesional (PAFP). Fue colaboradora en el proyecto *Diseño de materiales didácticos para la formación integral del Licenciado en Mercadotecnia*.



Leisy Balencia Lázaro es licenciada en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), donde cursa la Maestría en Administración. Trabajó como tesista en el proyecto de investigación *Diseño de materiales didáctico para la formación integral del licenciado en mercadotecnia*, obteniendo como producto terminado su tesis de licenciatura denominada *Identidad e imagen corporativa en universidades de Tabasco: Caso UJAT*.

Ha participado en eventos como el 7° Concurso Nacional de Casos organizado por la ANFECA en el que obtuvo el segundo lugar de la Zona 6 Sur, por la autoría del caso *Tortillas Don Wicho: hacia nuevos horizontes*.

Realizó estancias de investigación en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Querétaro; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y en la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia.



Difusión y Divulgación
Científica y Tecnológica

José Manuel Piña Gutiérrez

Rector

Wilfrido Miguel Contreras Sánchez

Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación

Fabián Chablé Falcón

Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica

Francisco Morales Hoil

Jefe del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas

Esta obra se terminó de imprimir el 29 de mayo del 2013, con un tiraje de 500 ejemplares en los talleres de Morari Formas Continuas S. A. de C. V. Calle Heroico Colegio Militar 116. Colonia Atasta, Villahermosa, Tabasco, México. El cuidado estuvo a cargo de los autores y del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas de la Dirección de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica de la UJAT.