

Coordinadoras:
Laura Estela Fischer de la Vega
Mónica Eugenia Peñalosa Otero
Diana María López Celis



ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS A LAS PYMES DE MÉXICO Y COLOMBIA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

EDITORIAL
UTADEO

SCHEMATA

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS A LAS PYMES DE MÉXICO Y COLOMBIA

Coordinadoras:

Laura Estela Fischer de la Vega
(México)

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

y
Diana María López Celis
(Colombia)



EDITORIAL
UTADEO



Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Carrera 4 n.º 22-61 Bogotá, D.C., Colombia – PBX: 2427030 – www.utadeo.edu.co

Carlos Sánchez Gaitán

Rector

Andrés Franco Herrera

Vicerrector Académico

Liliana Álvarez Revelo

Vicerrectora Administrativa

Jorge Aurelio Herrera Cuartas

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pilar Marcela González Martínez

Directora Escuela de Administración Contaduría y Mercadeo



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración

Circuito exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, Ciudad de México. – www.unam.mx

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers

Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas

Secretario General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

Director de la FCA-UNAM

Dr. Armando Tomé González

Secretario General de la FCA-UNAM

Dr. José Ricardo Méndez Cruz

Secretario de Divulgación y Fomento Editorial de la FCA-UNAM

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS A LAS PYMES DE MÉXICO Y COLOMBIA

Claudia Maritza Reyes Contreras
Emigdio Larios-Gómez
Mónica Eugenia Peñalosa Otero
Diana María López Celis
Alejandra Ballesteros Aureoles
José Antonio Tlacuilo González
Diego Armando Marín Idárraga
Juan Carlos Cuartas Marín
Deisy Marcela Agudelo Suárez
Laura Estela Fischer de la Vega
Fernando Bello Cárdenas
John Alexander Rueda Prieto
María de Lourdes Jiménez Calvo
María Esther Zavala Ramírez
Diego Demetrio Gaspar Sarabio
Adriana Méndez Wong
Patricia del Rosario Cerecedo Núñez
Martha Estela Córdova Zacarías
Yenny Katherine Parra Acosta
Carlos Alberto Almanza Junco
Diego Orlando Aponte Chirivi
Flor Madrigal Moreno
Alberto Cortés Hernández
Salvador Madrigal Moreno
Grace Aileen Ruiz Santoyo
Berenice Juárez López
Liliana Ramírez Navarro
Jorge Ángel Espejo Callado



Estrategias de mercadotecnia aplicadas a las Pymes de México y Colombia / Deisy Marcela Agudelo Suárez [y otros veintisiete] ; coordinadoras Laura Estela Fischer de la Vega, Mónica Eugenia Peñalosa Otero y Diana María López Celis – Bogotá : Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano ; Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM, 2021.

316 páginas: ilustraciones, fotografías, gráficas; 24 cm.

ISBN PDF 978-958-725-302-3

ISBN EPUB 978-958-725-303-0

1. Mercadeo - Investigaciones - Colombia. 2. Mercadeo - Investigaciones - México. 3. Pequeña y mediana empresa- Análisis de mercadeo- Colombia. 4. Pequeña y mediana empresa- Análisis de mercadeo- México. 5. Estrategias de mercadeo -Investigaciones - Colombia. 6. Estrategias de mercadeo -Investigaciones - México. I. Agudelo Suárez, Deisy Marcela, autora. II. Almanza Junco, Carlos Alberto, autor. III. Aponte Chiriví, Diego Orlando, autor. IV. Ballesteros Aureoles, Alejandra, autora. V. Bello Cárdenas, Fernando, autor. VI. Cerecedo Núñez, Patricia del Rosario, autora. VII. Córdova Zacarías, Martha Estela, autora. VIII. Cortés Hernández, Alberto, autor. IX. Cuartas Marín, Juan Carlos, autor. X. Espejo Callado, Jorge Ángel, autor. XI. Gaspar Sarabio, Diego Demetrio, autor. XII. Jiménez Calvo, María de Lourdes, autora. XIII. Juárez López, Berenice, autora. XIV. Larios-Gómez, Emigdio, autor. XV. Madrigal Moreno, Flor, autora. XVI. Madrigal Moreno, Salvador, autor. XVII. Marín Idárraga, Diego Armando, autor. XVI-II. Méndez Wong, Adriana, autora. XIX. Parra Acosta, Yenny Katherine, autora. XX. Ramírez Navarro, Lilliana, autora. XXI. Reyes Contreras, Claudia Maritza, autora. XXII. Rueda Prieto, John Alexander, autor. XXIII. Ruiz Santoyo, Grace Aileen, autora. XXIV. Tlacuilo González, José Antonio, autor. XXV. Zavala Ramírez, María Esther, autora. XXVI. Fischer de la Vega, Laura Estela, autora y coordinadora. XXVII. López Celis, Diana María, autora y coordinadora. XXVIII. Peñalosa Otero, Mónica Eugenia, autora y coordinadora. XXIX. Tít.

CDD658.83

EQUIPO EDITORIAL UTADEO

Marco Giraldo Barreto

Jefe de Publicaciones

Luis Carlos Celis Calderón

Coordinación gráfica y diseño

Mary Lidia Molina Bernal

Coordinación editorial

Juan Carlos García Sáenz

Coordinación revistas científicas

Sandra Guzmán

Distribución y ventas

María Teresa Murcia

Asistente administrativa

ISBN epub: 978-958-725-303-0

ISBN digital: 978-958-725-302-3

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.21789/9789587253023](https://doi.org/10.21789/9789587253023)

EDICIÓN

Agustín Martínez Trejo

Corrector de estilo

Víctor Alejandro Hernández Arteaga

Coordinador Editorial FCA-UNAM

Luis Carlos Celis Calderón

Diseño portada, pauta gráfica y retoque fotográfico

Mary Lidia Molina Bernal

Diagramación y revisión editorial

Cada caso es resultado de investigación y se contó con la autorización de las empresas para su divulgación, cada uno de ellos fue evaluado en arbitraje doble ciego por especialistas de la Red Internacional de Investigadores en Marketing.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.

Tabla de contenido

Introducción

Caso 1

Tu fábrica: estrategia de negocio para personas en condición de discapacidad.

| Claudia Maritza Reyes Contreras

13

Caso 2

Marketing educativo: estrategia de branding para el posicionamiento del CIBA-IPN Tlaxcala

| Emigdio Larios-Gómez

33

Caso 3

Panadería Chávez: una historia de amor, tradición y apego a Dios

| Mónica Eugenia Peñalosa Otero y Diana María López Celis

63

Caso 4

Estrategias de administración y mercadotecnia aplicadas a Grupo Estratégico de Negocios (Gene).

| Alejandra Ballesteros Aureoles y José Antonio Tlacuilo González

85

Caso 5

La relación estrategia, estructura y cultura: empresa CROQUANT

| Diego Armando Marín Idárraga, Juan Carlos Cuartas Marín y
Deisy Marcela Agudelo Suárez 113

Caso 6

Una necesidad difícil de transmitir: empresa Domo Selladores

| Laura Estela Fischer de la Vega 139

Caso 7

Impacto y retos en el marco del mercado busin- ness to businnes. Empresa Proquilab Ltda.

| Fernando Bello Cárdenas y John Alexander Rueda Prieto 153

Caso 8

Satisfacción de clientes de la empresa Psicología y Desarrollo

| María de Lourdes Jiménez Calvo, María Esther Zavala
Ramírez y Diego Demetrio Gaspar Sarabio 175

Caso 9

Productos de belleza Ana María: una apuesta con responsabilidad social empresarial

| Diana María López Celis y Mónica Eugenia Peñalosa Otero 201

Caso 10**Calidad y estrategias “La Milpita”: Pyme en expansión**

| Adriana Méndez Wong, Patricia del Rosario Cerecedo
Núñez y Martha Estela Córdova Zacarías 221

Caso 11**Marketing relacional digital de la empresa
Pesquera Jaramillo Ltda.**

| Yenny Katherine Parra Acosta, Carlos Alberto Almanza Junco
y Diego Orlando Aponte Chirivi 241

Caso 12**Café Europa, una exitosa Pyme de Morelia,
ciudad con aroma a café**

| Flor Madrigal Moreno, Alberto Cortés Hernández y Salvador
Madrigal Moreno 265

Caso 13**El apalancamiento financiero y la estrategia de venta.
Caso mexicano: Intem**

| Grace Aileen Ruiz Santoyo, Berenice Juárez López y Liliana
Ramírez Navarro 283

Caso 14**Sistemas FW. Una empresa frente a la COVID-19.**

| Jorge Ángel Espejo Callado 299

Introducción

Las investigaciones en el campo de la Mercadotecnia tienen como eje central el análisis del comportamiento de los mercados, de sus consumidores y de los diferentes elementos que los componen. Los métodos utilizados para su estudio han sido diversos y han aportado conocimiento científico. En este sentido, el estudio de caso se suele utilizar para investigar y documentar un hecho sucedido en una organización, aplicando metodología científica con base en la revisión rigurosa de la literatura especializada y en la experiencia del autor.

El libro *Estrategias de mercadotecnia aplicadas a las Pymes de México y Colombia* es el resultado del trabajo colaborativo entre la Red Internacional de Investigadores en Marketing, (RIIM), la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (UTADEO), de Colombia; por ello, consideramos esta obra como una herramienta de difusión de los trabajos emprendidos entre dos importantes universidades, mexicana y colombiana, que buscan dar a conocer problemáticas específicas en el campo de la mercadotecnia en empresas pequeñas y medianas (Pymes) de la región de influencia de cada una de las universidades participantes.

El libro está compuesto por 14 capítulos que fueron resultado de los trabajos mejor evaluados, de acuerdo con los parámetros establecidos por la convocatoria FCA-UNAM-UTADEO 2020, donde participaron 28 profesores e investigadores

de México y Colombia. Agradecemos a los organizadores, así como a todos los evaluadores que seleccionaron los trabajos que cumplieron con los estándares de calidad requeridos

En esta obra los lectores encontrarán información acerca de las diferentes estrategias de mercadotecnia, desde la planificación hasta la ejecución de éstas; en las cuales se aborda el análisis situacional, el mercado y finalmente las estrategias de las 14 Pymes que en la actualidad operan en los mercados mexicano y colombiano. Sumado a lo anterior, cada uno de los casos presenta, al final, unas preguntas de reflexión y análisis.

Agradecemos también a las empresas que participaron en la elaboración de estos casos de estudio y nos permitieron entrar en su diario quehacer, acercando a la academia con el sector real, de la mano con el conocimiento científico. Además, reconocemos el trabajo que las Pymes desarrollan a nivel de mercadeo estratégico, siguiendo una metodología que no por su tamaño deja de ser menos rigurosa y exigente que la implementada por las grandes empresas; estrategias que las llevan a crecer y proyectarse en el sector económico en el que se desempeñan.

Esperamos que este trabajo sirva como texto complementario y de consulta, tanto a estudiantes como a investigadores, con los casos expuestos, desde el análisis de casos con rigor académico y científico.

Caso 1. Tu fábrica: estrategia de negocio para personas en condición de discapacidad

Claudia Maritza Reyes Contreras¹

El objetivo de este caso de estudio es dar a conocer la propuesta estratégica de negocio desde la perspectiva del marketing desarrollada por la empresa colombiana *Tu fábrica*, orientada a mejorar la calidad de vida de un mercado desatendido hasta el momento, conformado por personas en condición de discapacidad y que se centra básicamente en sus limitaciones físicas: movilidad reducida en brazos y piernas, parapléjicos residentes en la ciudad; es decir, se busca para ellas un beneficio social, tomando en cuenta que en la actualidad es evidente la dificultad que tienen para encontrar prendas que faciliten su vestir.

El impacto esperado se considera como positivo, dado que sus beneficios no sólo son para la población atendida, sino también para la propietaria del negocio, pues además de incrementar su participación en el mercado, financieramente se refleja una utilidad en el mediano plazo, con grandes perspectivas futuras, por ser un mercado desatendido, e identificando una oportunidad de negocio.

¹ Profesora del Instituto Superior de Educación Rural (ISER), Colombia.
Correo electrónico: creyesdoc@iser.edu.co

Este caso de estudio se desarrolló a través de una investigación exploratoria, apoyada en fuentes, como entrevistas profundas con los dueños de la empresa, así como con observaciones directas tanto con participantes como no participantes *in situ*.

Historia de la empresa

El almacén *Tu fábrica* se encuentra ubicada dentro del casco urbano del municipio de Pamplona, en la zona céntrica de la ciudad, la cual se caracteriza por ser la más transitada por las personas en general: residentes, población flotante y turistas, entre otras. Según el portal de municipios de Norte de Santander, la ciudad está ubicada sobre la cordillera central al nororiente de Colombia y es uno de los 40 municipios del departamento Norte de Santander.

Su punto de venta está en un lugar estratégico como lo es la zona céntrica de la ciudad: dirección carrera 6 No. 8B–22 Calle Real; es un área comercial donde se ubica, por toda la calle principal, un gran número de establecimientos y que recorre desde el inicio del parque principal Águeda Gallardo de Villamizar hasta encontrarse con la Plazuela Almeyda; insistimos, se trata de un sector muy reconocido y es la calle de comercio más transitada de la ciudad.

Tu fábrica es una empresa familiar, cuya actividad económica es la confección y comercialización de prendas de vestir en general, con gran trayectoria en el mercado local; sin embargo, a pesar de tantos años en el mercado, su administración es muy empírica, ya que se basa en la experiencia de su propietaria. En la actualidad se encuentra incursionando en la elaboración de prendas de vestir para personas en condición de discapacidad.

Asimismo, se pretende atender inicialmente un segmento de personas nacidas o procedentes de otras regiones, además de las que residen en Pamplona y cuya particularidad es que poseen una discapacidad y más específicamente que tengan limitaciones físicas, como movilidad reducida en brazos y piernas, así como paraplégicos, y que hayan sido generadas ya sea por nacimiento, un accidente o alguna enfermedad que en determinado momento haya propiciado la mutilación de un miembro inferior o superior; o inclusive que haya sido ocasionado por un conflicto



Imagen 1: Fachada Tu fábrica

Fuente: Tu fábrica

armado –como alguno de los que hay en Colombia (minas quiebrapatras)– o en su defecto, ocasionado por enfermedades, como diabetes o detección tumoral que requiriera de su amputación.

Otros problemas que ocasionan discapacidad se pueden encontrar en personas con padecimientos como parálisis cerebral, Párkinson, Alzhéimer, enanismo, problemas crónicos de piel (psoriasis), entre otras situaciones, que propician que estas personas tengan problemas para desplazarse, es decir: movilidad reducida, posean dificultad para vestirse o desvestirse, o que en algunos casos se trate de usuarios de silla de ruedas o muletas o que requieran portar equipos o aparatos continuamente; que se encuentren postrados en una cama (encamados); por el paso de los años (tercera edad); en general, que requieran de ayuda para la buena marcha de su vida cotidiana.

Físicamente, la distribución de la empresa *Tu fábrica* es la siguiente: por dentro, el local está distribuido por el punto de venta y el taller de confección; cuenta con un área total de 115.66 m², distribuido de la siguiente manera:

Punto de venta: un área de 45.32 m²: 5.29 m de frente y 8.03 m de fondo.



Imagen 2: Interior Tu fábrica
Fuente: Tu fábrica

El taller de costura lo compone un área de 70.34 m²: 5 m de frente y 12.71 m de fondo; su distribución interna actual se puede observar en la Figura 1.

Descripción	Cantidad
Máquina bordadora Brother	1
Máquina collarín marca Kansai Special	1
Máquina fileteadora industrial marca Siruba	2
Máquina industrial costura plana Paff	3
Máquina plana marca Gemsy	1
Máquina familiar Singer	1
Plancha industrial marca Silver Star	1

Tabla 1. Maquinaria actual
Fuente: Elaboración propia

Dentro de la maquinaria, equipos e implementos con los que cuenta actualmente el taller, se pueden resaltar los siguientes, aunque se aclara que en 2016 se cambiaron todos, pues los que tenían ya estaban muy obsoletos:

También cuenta con todos los implementos requeridos para desarrollar las actividades del taller en cuanto a diseño, patronaje, confección, ensamble y acabado de las prendas, los cuales se relacionan en la tabla 2:

Descripción	Cantidad
Cortadora manual para tela	2
Juego reglas a escala	1
Metro de modistería	12
Pistola de silicona Stanley Tools	1
Rollo papel para hacer trazos	1
Sacabocados - pasa cordón	2
Set de reglas para patronaje	1
Tijeras marca Corneta	6
Troqueladora manual Gameco pegar broches	1
Troqueles para broches x 4	1

Tabla 2. Implementos taller de costura
Fuente: Elaboración propia

Descripción	Cantidad
Escritorio auxiliar	1
Escritorio gerente	1
Exhibidor metálico en tubo	1
Estantes madera	3
Estantes metálicos	20
Mesa de corte de 2 mts de largo x 1,5 mts	1
Mesas auxiliares	2
Sillas plásticas	15
Sillas de escritorio	2
Vitrinas exhibidoras grandes	12
Vitrina lateral	2
Vitrinas de mostrador	4
Vitrina registradora	12

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

Descripción	Cantidad
Computador DELL Intel Core i5	1
Impresora Samsung MI2010	1

Tabla 4. Equipo de cómputo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución del taller, a continuación se da a conocer el acomodo de cada una de las máquinas y la bodega donde se encuentran las telas, insumos y demás implementos requeridos para este proceso.

Teniendo en cuenta el acomodo de cada una de las máquinas se puede evidenciar que actualmente no se encuentra bien distribuida, lo que genera que se retrasen los procesos, pues se desperdicia tiempo por no tener en el orden correspondiente las máquinas de acuerdo con los procesos de confección.

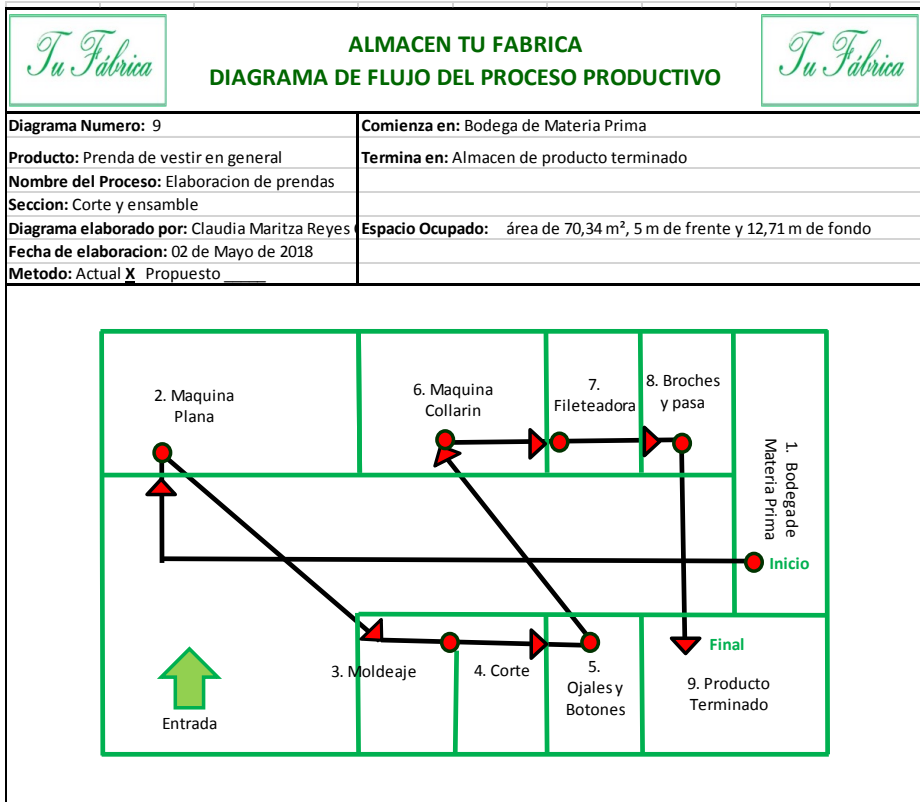


Figura 1. Distribución interna actual del taller de costura
 Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al nombre de *Tu fábrica*, éste busca generar confianza en sus clientes, permitiéndoles considerar el *Tu*, como un sentido de pertenencia y la personalización en diseños, según necesidades y condición física de quienes las requieran para, posteriormente, hacer diseño y confección de las prendas de vestir.

En cuanto al logotipo de la empresa, el tipo de letra utilizada para la escritura de la marca es: Kunstler Script, que es fácil de leer y demuestra un estilo de transparencia en el producto.



Figura 2. Nombre logotipo de la empresa

Fuente: Tu fábrica

Diseño y estilo a tu medida

Figura 3. Eslogan

Fuente: Tu fábrica

El color verde de las letras representa para *Tu fábrica*: vida y renovación; es un color que genera tranquilidad y relajación; su combinación con el color blanco es visualmente muy llamativo, busca reflejar frescura y relax a través del uso de las prendas ofertadas por la empresa. En general, se pretende promover en los usuarios que el uso de estas prendas les genera frescura y relajación, además de armonía y propiedades curativas para preservar su salud e incitarlos a renovar periódicamente su vestuario.

La frase del eslogan expresa claramente al cliente lo que se quiere ofrecer: una prenda personalizada diseñada con estilo y lo más importante: a su medida, evidenciando desde ahí el valor agregado de prendas de vestir personalizadas.

Las prendas confeccionadas siempre llevan una etiqueta que promueve el almacén y sus productos, además de datos de contacto y la marquilla, particular de la prenda, la cual es instructiva en cuanto a recomendaciones de lavado y se puede colocar en la parte de atrás pisada con sesgo o también en la parte de atrás en toda la mitad de la espalda o torso; sin embargo, en el caso de las nuevas prendas, se debe analizar muy bien al cliente, según su condición, pues en algunos casos no es recomendable por el contacto con la piel, si la persona se mantiene en una misma posición; para evitar que le genere malestar o fastidio se tendrá que pegar dentro de un bolsillo .



Imagen 3. Etiqueta y marquilla
Fuente: Tu fábrica



Imagen 4. Bolsa de tela ecológica
Fuente: Tu fábrica



Imagen 5. Bolsa plástica ecológica
Fuente: Tu fábrica

Los productos se proveen en una bolsa elaborada en materiales suaves y ecológicos, cuyo tamaño es de acuerdo a la prenda requerida y ayudan a proteger el medio ambiente; es llamativa y agradable visualmente para el cliente y va contramarcada con el logotipo y eslogan de *Tu fábrica*, lo que permite posicionar la marca y se puede utilizar posteriormente en otros usos, pues se pretende que sea un recordatorio de la marca y que el cliente siga haciendo uso de ésta.

Posteriormente se empacan en una bolsa plástica de material ecológico, la cual contiene la siguiente información: nombre, dirección, teléfono, ciudad y listado de algunas de las diferentes prendas que se ofertan en el almacén.

Diagnóstico de la situación actual

Descripción de los proveedores

En *Tu fábrica*, las telas e insumos requeridos para la confección de las prendas se copran en su mayoría en la ciudad de Cúcuta y algunos de los mismos son de Pamplona. Estos almacenes son de gran trayectoria regional y local, además de que proveen una gran variedad de telas con marcas reconocidas y la posibilidad de escoger diferentes opciones, según los deseos de los clientes.

Además de los proveedores de las telas e insumos para confeccionar prendas de vestir, también se adquieren algunas prendas terminadas, no elaboradas por *Tu fábrica*, que se comercializan en el mismo punto de venta, tales como chaquetas y sacos tejidos para hombres, mujeres y niños.

Proceso de confección

El proceso tradicional da a conocer los pasos y tiempos en la confección de prendas, sea uniformes de colegio, batas de laboratorio, sudaderas, entre otras, que por ser un corte en serie, en total de todos los procedimientos se requiere de 60 minutos (1 hora) por prenda, es decir, se pueden confeccionar ocho prendas por día; sólo se ensambla de lunes a viernes, pues el día sábado es para control de calidad, revisar acabados y planchado; en total se pueden confeccionar 40 prendas semanales, 160 mensuales y 1920 anuales.

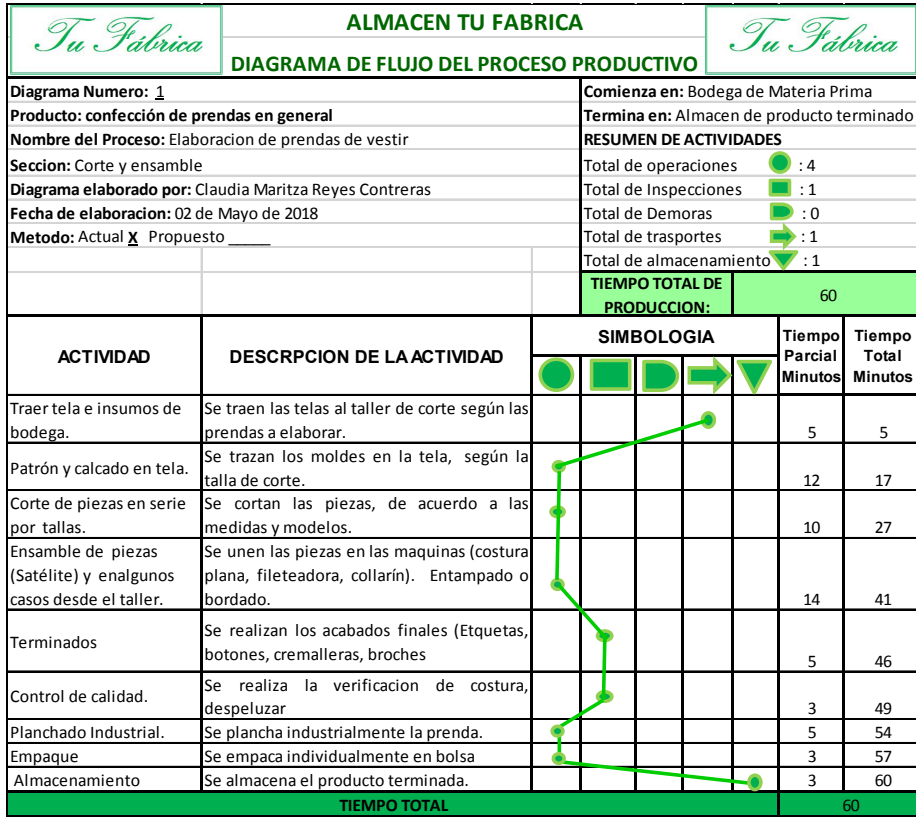


Figura 4. Diagrama actual del flujo de proceso
Fuente: Elaboración propia

Competencia directa nacional

Haciendo un barrido a nivel Colombia, son muy pocas las empresas que han incursionado en ofrecer prendas de vestir para personas en condición de discapacidad. Como competencia directa se puede evidenciar que actualmente sólo OMO y Laatu Inclusiva Clothing, son dos de las tres empresas que en este momento están ofreciendo prendas de vestir para personas en condición de discapacidad. Laatu Inclusiva Clothing es la más reciente y actualmente está en etapa de generación de ideas y prototipos de las prendas, pero aún no se ha constituido.

Ahora bien, a nivel departamental y de acuerdo con la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco y la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) sobre empresas de confección con esta particularidad, no se logró referenciar ninguna constitución de manera formal y con vigencia a la fecha.

Finalmente, en Pamplona, a través de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio del municipio, se hizo una segmentación para solamente relacionar las empresas formales de confección y comercialización de prendas de vestir, que se dedican a diseñar, confeccionar prendas en general; algunas de ellas sólo cuentan con el taller de confección y distribuyen a través de canales de distribución, dado que no cuentan con punto de venta propio, mientras que otras empresas confeccionan y comercializan en un solo lugar, solamente ropa deportiva, trajes de grado, uniformes de colegio, entre otros, convirtiéndose en competencia indirecta, al no confeccionar prendas para el mercado objetivo, es decir, personas en condición de discapacidad.

Análisis de los aspectos internos y externos

La matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar dicha matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico de los aspectos más relevantes para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Por ello se ha aplicado este instrumento al almacén *Tu fábrica*.

Planteamiento del problema

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas han disminuido notoriamente. • No se cuenta con una caracterización del mercado ni con bases de datos de éstos para hacer seguimiento a las ventas. • La gran mayoría de las personas que hacen parte del equipo sólo cuentan con experiencia en confección básica. • El servicio de asesoría que se presta en el punto de venta es bajo. • En este momento no se fideliza a sus clientes. • La práctica comercial del almacén es siempre la misma, no utiliza medios de difusión para promover el negocio; sólo aprovecha la voz a voz basado en los largos años de funcionamiento, poca publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos para personas con discapacidad orientado hacia el valor compartido. • Mejorar los procesos de confección de las prendas. • Crear productos de vanguardia y con calidad. • Ofrecer asesorías personalizadas desde el punto de venta. • Brindar garantía de ajuste en el momento de la entrega del producto. • Generar estrategias de fidelización para el cliente. • Adecuar las instalaciones del punto de venta para personas en condición de discapacidad. • Desarrollar estrategias de comunicación para que los usuarios conozcan los servicios. • Buscar patrocinios en eventos deportivos. • Exponer los productos en diversos eventos feriales.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El negocio se mantiene a través de la venta de uniformes escolares y comercialización de chaquetas. • La propietaria siempre ha trabajado partiendo de los conocimientos y experiencia de muchos años. • Cuenta con bolsas ecológicas contramarcadas, etiqueta en las prendas, pendón, obsequio de una alcancía marcada, las cuales da a los clientes por grandes compras. • Cuenta con un taller equipado con máquinas industriales nuevas y de marcas muy reconocidas y algunas subutilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad de vendedores con productos sustitutos. • Competidores que imiten la idea propuesta. • Contrabando de prendas de vestir a precios muy bajos. • Dificultad para la consecución de operarias con experiencia en uso de máquina industrial. • Economía local decreciente por alta migración de venezolanos. • La difícil situación económica de las personas en condición de discapacidad.

Fuente: Elaboración propia

complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive (OMS, 2011). Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (ONU, 2006). Por su parte, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas dice que las personas con discapacidades incluye a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales (como de audición o visión) a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás (ONU, 2015).

La inclusión va relacionada directamente con discapacidad; según el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades, es un término que permite que las personas que poseen una discapacidad puedan desarrollar actividades cotidianas y se puedan desempeñar en funciones similares a compañeros sin discapacidad, permitiéndoles ser más participativas en roles y actividades socialmente previstas para la inclusión de personas con discapacidad; garantizando que todas tengan las mismas oportunidades de participar en todos los aspectos de la vida al máximo de sus capacidades y deseos (CDC, 2017).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que hoy en día las empresas, para mantenerse en el mercado, deben ir a la vanguardia de las tendencias generadas por la globalización y que, para ser competitivas y penetrar nuevos segmentos de mercado, deben promover productos o servicios que marquen diferencia, ya sea rediseñando o incorporando nuevas alternativas que incluyan a poblaciones desatendidas hasta el momento y que requieren satisfacer necesidades particulares; de ahí la importancia de estar innovando continuamente para que las empresas sean sostenibles y a su vez piensen en crear productos que reflejen una innovación social dada por una transformación de la sociedad que sea incluyente.

Según Peñalosa & López (2020), las Mipymes colombianas del sector de confección han comenzado a abrirse campo en el mercado internacional, dada la buena reputación que tiene el sector en el exterior; ahora bien, evaluando específicamente el aspecto de responsabilidad social empresarial, se puede evidenciar que existe un conocimiento bajo por parte de este sector para llegar a considerarlo como una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización, lo cual, en caso de ser trabajado, podría llegar a convertirse en una oportunidad como valor agregado para cualquier empresa del sector. De otro lado y según Marín-Idárraga (2018) deben tenerse en cuenta variables como el ambiente y la estructura organizacional, dado que éstos inciden en el desempeño organizacional, el cual se verá aumentado si las Mipymes logran ajustar su estructura a las condiciones cambiantes del entorno en el que operan. Los temas de cultura, estructura y estrategia comprenden fenómenos organizacionales que han tenido un importante desarrollo, en los que existe escasez de trabajos que presenten de manera compilada los principales fundamentos teóricos y el análisis de contenido de los autores, escuelas y perspectivas más representativos en su abordaje.

Pretendemos, entonces, dar a conocer la propuesta estratégica de negocio desarrollada por la empresa colombiana *Tu Fábrica*, orientada a confeccionar y fabricar prendas de vestir para personas en condición de discapacidad y con ello contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Teniendo en cuenta las necesidades y el comportamiento del mercado se tiene proyectado que el almacén *Tu fábrica* llegue en el corto plazo al mercado objetivo, desarrollando prendas de vestir con precios accesibles de acuerdo a la capacidad económica de los clientes y teniendo la opción de escoger las telas e insumos, según sus gustos y preferencias; de la mano de una distribución directa, ya sea en el punto de venta o a través de la entrega del producto por correo certificado en el lugar que lo desee el cliente.

Para ello, se han propuesto y comenzado a desarrollar las siguientes estrategias de marketing:

Estrategia de producto

- Desarrollar investigaciones de mercado periódicas para la introducción de nuevos productos, en este caso las prendas personalizadas, identificando nuevos segmentos de mercado por atender.
- Analizar las tendencias aplicables para el mejoramiento de procesos de confección de prendas hacia mejores acabados y garantía en el uso de telas e insumos de calidad.
- Estar a la vanguardia de la calidad de los productos, de tal manera que sean competitivos y la carta de presentación para un buen relacionamiento con los clientes internos y externos.
- Marcar la diferencia con los nuevos productos a proveer, orientado hacia el valor compartido partiendo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategias de servicios

- Ofrecer asesorías personalizadas a partir de la vendedora del punto de venta, quien responderá a todas las inquietudes, brindando asesoría sobre los materiales que se pueden ofrecer, las tendencias, los colores, los diseños probables, según la prenda que requiera. Se caracteriza por su objetividad y sinceridad sobre lo que más les conviene en su elección y les permita verse bien.
- Brindar garantía de ajuste en el momento de la entrega del producto, dado que es posible que se requiera hacer algunos ajustes, como por ejemplo subir dobladillo a pantalones o faltas, ajustar pinzas, cambiar velcro, entre otros.
- Fidelizar al cliente a través de una tarjeta de cliente frecuente, en donde, por cada compra que haga, se acumulen puntos, los cuales podrán ser redimidos por un artículo adicional, como guantes, bufandas, cuellos, chalinas, gorros, boinas, entre otros; según los que tengan acumulados.
- Vender bonos de regalo *Tu Fábrica*, con unos valores establecidos.
- Adecuar las instalaciones del punto de venta para personas en condición de discapacidad, comenzando por una rampa a la entrada del almacén, permitiendo la entrada al mismo de las personas que sean usuarias de sillas de ruedas, muletas o movilidad reducida.

- Desarrollo de redes sociales para que los usuarios conozcan los servicios, hagan sus pedidos y de esta manera tengan sus prendas sin salir de casa y en dado caso sean replicadores de esta nueva opción.

Estrategias de precio

- Para determinar los precios, se parte de incluir todos los costos de venta, ya sean directos e indirectos y se establezca un margen de ganancia, tratando en lo posible que los precios sean similares a los ofrecidos en el mercado.
- Cabe aclarar que se está ofreciendo una nueva línea de producto, siendo innovadora y con un valor agregado.

Estrategias de Promoción

- Incentivar la compra mediante la vinculación de la marca en actividades a través de patrocinios en eventos deportivos (paraolímpicos).
- Exponer los productos en ferias empresariales y ruedas de negocios que permitan visibilizar esta nueva iniciativa.
- Interactuar con los clientes externos aprovechando la experiencia de muchos años en esta actividad.
- Promover la marca *Tu Fábrica* aprovechando el uso de las TIC (tecnologías de información y comunicación) a través de las redes sociales (Instagram y Facebook).
- Vincularse como marca a eventos organizados por la Cámara de Comercio, ISER de Pamplona, Universidad de Pamplona y otras empresas que promuevan y difundan el quehacer empresarial de la región.
- Vincularse en las actividades que se organizan en los centros de salud, Secretaría de Salud local y departamental, torneos paraolímpicos para dar a conocer esta nueva opción.
- Mejorar la imagen empresarial mediante la participación en la resolución de problemas sociales.

Resultados obtenidos

El análisis de mercado permitió evidenciar las necesidades de un nicho de mercado desatendido, identificando la oportunidad de introducir una nueva línea de prendas de vestir. Se diseñaron cinco prototipos, los cuales fueron diseñados partiendo de las consideraciones dadas por un profesional de la salud y el apoyo de una diseñadora de modas, de tal manera que sea una prenda garantizada en que será funcional y ergonómica para el cliente.

Igualmente, se pudieron conocer nuevas tendencias para el sector económico en el cual está inmersa *Tu Fábrica*, además de conocer la demanda, la competencia, la percepción de los clientes y nuevas formas de la práctica comercial, así como hacer una segmentación de mercado que asegura ir más a la segura para llegar a un mercado, teniendo en cuenta sus necesidades particulares.

Se evidenció que a pesar de que las personas sí conocen los productos y los servicios del almacén no tienen reconocimiento de marca, ya que muy pocos sabían el nombre; por eso se trabajó en hacer un análisis de medios para dar a conocer las prendas y servicios del almacén, pero teniendo en cuenta el mercado; es decir, incluyendo más servicios y más publicidad.

Al encontrar que la distribución interna del taller no es la apropiada se propuso una redistribución de éste, además de una planeación de compras, de acuerdo con la producción. La ruta de confección y la capacidad de las máquinas permitieron identificar que, a la fecha, es suficiente para seguir haciendo uso de éstas.

Conclusiones

Este tipo de iniciativas se consideran como relevantes para la región, pues además de apuntar a la inclusión social de la población atendida, es una alternativa de calidad de vida, pensando en el beneficio de los usuarios.

Busca, además, mejorar sus condiciones de vida, desde una perspectiva emocional, económica y social, logrando otros beneficios intangibles, como el aumento de la autoestima, no sólo de los usuarios sino de todo su núcleo familiar.

Según Cabrera (2020), se debe analizar la correspondencia entre los postulados teóricos y su repercusión en las organizaciones para elegir el lugar donde

las empresas emplazan sus instalaciones, la relación con la generación de empleo y su papel dinamizador en el desarrollo económico de las ciudades. Por lo anterior, esta propuesta genera una reactivación de economía actual para los proveedores y distribuidores de la región que ofertan las materias primas (telas e insumos) que se requieren para confeccionar estas prendas.

Por todo lo anterior, esta iniciativa se caracteriza por ofrecer:

- Un servicio personalizado (diseños y estilos a la medida).
- Funcionalidad, exclusividad y comodidad.
- Facilitar el vestir y desvestir para la población objeto o a las personas que se encargan de su cuidado, dependiendo su condición.
- Alternativas en la elección de los tipos de telas, insumos, según sus gustos, preferencias, necesidades, contar con la posibilidad de no sólo usar materiales tradicionales, sino también poder incluir el uso de telas inteligentes.
- Acceso directo a este tipo de prendas, de acuerdo con sus gustos y preferencias, elección en las telas e insumos acordes a su capacidad económica.

Preguntas de reflexión y análisis

- ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Cree usted que las estrategias de marketing propuestas para Tu Fábrica son correctas?
- ¿Qué otro tipo de estrategias recomendaría para la empresa?
- ¿Es el mercado de personas con discapacidades, un mercado potencial?

Referencias

- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - ACOPI. (2018). Obtenido de <http://www.acopinds.org/>
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2020). *Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia*. In M. Martínez & M. Peñalosa (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 1-33). Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Cámara de Comercio. (2018). Obtenido de camarapamplona.org.co

Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO (2018). Obtenido de <https://fenalcocucuta.com>

Marín-Idárraga, D. A. (2018). *Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica*. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades glocales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia

Ministerio de Salud - MINSALUD. (2017). Normograma de Discapacidad. Bogotá.

Ministerio de Salud - MINSALUD. (2019). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co>

Organización Mundial de la Salud - OMS. (2011). <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>. Recuperado el 16 de mayo de 2018.

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2006). <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/discapacidad.aspx>. Recuperado el 2018

Peñalosa, M. E. & López, D. M. (2020). *El desafío para exportar moda colombiana al mundo*. In M. Martínez & M. Peñalosa (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 136-169). Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Secretaria de Salud de Pamplona. (2018). Pamplona. Recuperado el 2018, de <http://pamplona-nortedesantander.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Paginas/Direcci%C3%B3n-local-de-salud.aspx>

Caso 2. Marketing educativo: estrategia de *branding* para el posicionamiento del CIBA-IPN Tlaxcala

Emigdio Larios-Gómez¹

El presente estudio describe una de las Estrategias de Comunicación y Mercadotecnia Educativa propuestas para el Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada (CIBA) adscrito al Instituto Politécnico Nacional (IPN) ubicado en el estado de Tlaxcala. Se presentan los resultados obtenidos de dos investigaciones cualitativas, con las técnicas de sesión grupal, análisis de contenido y test-publicitario con un instrumento (guía de tópicos) basado en el Modelo de Evaluación de los 11 puntos claves para evaluar una marca y el Modelo de Brand Asset Valuator® [BAV]. A través del análisis de Lexias (verbalizaciones y perfil del sujeto) se evaluó la identidad gráfica de la empresa, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la marca y obtener una nueva marca CIBA-IPN. El recurso estratégico para la nueva marca fue la secuenciación del ácido desoxirribonucleico (ADN), desde la perspectiva del *branding*, que es un componente expresivo clave de la identidad de la organización

¹ Profesor Investigador en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, correo electrónico: herr.larios@gmail.com

como Centro de Biotecnología e insumo de trabajo, a través de una semántica connotativa a partir de integrar los códigos de la nueva imagen corporativa como parte de la sintaxis visual y sígnica en un contexto modelado culturalmente, no sólo en el mercado educativo-científico, sino también en el mercado comercial.

Historia de la empresa: CIBA-IPN Tlaxcala

A finales de los 90 el Instituto Mexicano de Investigaciones Tecnológicas (IMIT) en el H. Consejo General Consultivo del Instituto Politécnico Nacional (30 de agosto de 1996) se crea el Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada, (CICATA). El entonces secretario académico del IPN, Ing. Jorge Maciel y el coordinador general de posgrado e investigación (CGPI), Dr. J. Enrique Villa Rivera, nombran al Dr. Feliciano Sánchez Sinencio primer director del CICATA-Legaria², que inició sus actividades académicas con un solo posgrado, en Biomedicina Molecular, y con las primeras actividades de investigación aplicada, a solicitud de las empresas vinculadas con el IMIT. Tiempo después se crearon otros CICATA al interior del país: en Altamira, Querétaro, Morelia y Puebla (Robles, 2017).

El CICATA-Puebla inició actividades entre 1997 y 1998 con la incorporación de investigadores que llevaron a cabo varios proyectos de investigación para la industria local y también estaba a cargo del director del CICATA-Legaria, quien fue nombrado director general de los CICATA. Para el año 2000, debido a cambios tanto en el Gobierno Federal como en el IPN, se decide cerrar el CICATA-Morelia para apoyar el fortalecimiento de los demás CICATA, entre ellos, el CICATA-Puebla (www.cibatlaxcala.ipn.mx, 2020).

El CICATA-Puebla, en el 2001, tuvo como director al Dr. Sergio R. Trejo Estrada y funcionaba en una casa rentada, operando logísticamente en instalaciones de la Universidad Tecnológica de Puebla (UTP). No obstante que en el CICATA-Puebla se trabajaba con varios proyectos de investigación en el área de biotecnología, vinculados con empresas y gobiernos de varios estados, se presentaron

2 Debido a que el IMIT estaba instalado en la calzada Legaria.

serios problemas presupuestales, por lo que, a inicios del 2003, se decide que el Centro de Investigación sea parte de los espacios educativos en el estado de Tlaxcala. Este hecho se formaliza en la sesión del Consejo General Consultivo del IPN, del 28 de agosto del 2003, cuando se aprueba el acuerdo de creación del Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada (CIBA), publicado en la Gaceta Politécnica núm. 585, del 15 de septiembre de 2003. El CIBA fue inaugurado oficialmente por el Dr. José Enrique Villa Rivera, director general del IPN y por el gobernador de Tlaxcala, M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya, el 27 de agosto del 2004.

El Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada del Instituto Politécnico Nacional (CIBA-IPN) se encuentra en lo que fue la Hacienda de San Juan Atoyac, hoy conocida como Ex-hacienda de San Juan Molino en el municipio de Tepetitla de Lardizábal en Tlaxcala. La Hacienda de San Juan Atoyac se construyó a finales del Siglo XVII, ya que se encuentra censada en registros de 1712. De los edificios originales solo quedan ruinas de la Capilla, Casa habitación, Troje menor, así como un edificio en pie, correspondiente a la Troje mayor, la cual se construyó a finales del siglo XVIII. En el interior de la Capilla aún se pueden observar algunos restos de pinturas de la época. La Capilla se ha convertido en icono para los habitantes de la región; posee una fachada de aplanado color gris, los muros son de piedra y adobe de un espesor de 80 cm, en dos niveles. Desde el año 2003 todo este espacio fue recibido por el CIBA-IPN en comodato por 50 años, por parte del Gobierno del estado de Tlaxcala y en febrero del 2006. el entonces gobernador, Lic. Héctor Israel Ortiz Ortiz, firmó las escrituras en favor del IPN, que incluyen el casco de la exhacienda y un terreno de más de dos hectáreas (26,345.02 m²) y con ello el Instituto tiene mayor seguridad jurídica para invertir en infraestructura y propiciar el crecimiento y desarrollo del CIBA-IPN en Tlaxcala (Robles, 2017).

Diagnóstico de la situación actual

El CIBA-IPN Unidad Tlaxcala desarrolla proyectos de investigación mayoritariamente vinculados con el sector productivo del país y encaminados al desarrollo, adaptación y mejora de tecnología, procesos y productos (generación y aplicación del conocimiento científico) en el área de la Biotecnología. Ofrece estudios

de posgrado que generan especialistas, maestros y doctores en ciencias de la mayor calidad, capaces de utilizar las teorías del conocimiento para innovar y transferir tecnología que contribuya al crecimiento económico del país. El Objetivo principal del CIBA es (www.cibatlaxcala.ipn.mx, 2020, p. s/p):

Alcanzar la excelencia académica e impactar con la transferencia de tecnología, al sector productivo del país mediante la formación de recursos humanos capaces de utilizar conocimientos avanzados para innovar y desarrollar investigación científica con aplicación tecnológica pertinente y relevante, enfocados a solucionar problemas específicos de los diferentes sectores.

Y se han propuesto las siguientes metas:

- Realizar investigación científica y desarrollar tecnología en el área de Biotecnología.
- Impactar positivamente en las áreas de desarrollo de protección de los recursos naturales, agricultura sustentable, alimentación con calidad e inocuidad y salud.
- Fomentar la actividad industrial, el crecimiento económico y el empleo.
- Fomentar el desarrollo educativo, social y humano.

La Misión actual del CIBA-IPN es:

El Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada es una Unidad Académica del Instituto Politécnico Nacional de excelencia en la generación y aplicación del conocimiento científico en el área de la Biotecnología. Cuenta con una planta de investigadores comprometidos con el entorno. Ofrece estudios de posgrado para generar especialistas, maestros y doctores en ciencias de la mayor calidad, capaces de utilizar las teorías del conocimiento para innovar y transferir tecnología que contribuya al crecimiento económico y social del país. (www.cibatlaxcala.ipn.mx, 2020)

Asimismo, la Visión actual del CIBA-IPN es:

El Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada se consolidará como líder en la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en el área de Biotecnología y en la oferta de estudios de posgrado de alta calidad. Con la participación de investigadores consolidados e involucrados en la vinculación con el sector productivo, así como con otras instituciones académicas nacionales y extranjeras. (www.cibatlaxcala.ipn.mx, 2020)

Respecto a la infraestructura del CIBA, éste cuenta con instalaciones y laboratorios equipados para desarrollar trabajos de investigación aplicada y en la generación de nuevos desarrollos tecnológicos en diferentes áreas del conocimiento científico. El CIBA-IPN Tlaxcala cuenta con un modelo integral de vinculación, basado en programas académicos y de investigación que impulsan la incubación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Además, constituye un espacio que, mediante la innovación y el desarrollo tecnológico, contribuye al desarrollo humano, económico y social del país.

Recientemente, en 2019, la Dra. Diana Verónica Cortés Espinosa fue asignada como la directora del Centro; la subdirección Académica y de Investigación se encuentra a cargo de la Dra. María del Carmen Cruz López; en la subdirección de Vinculación, el Dr. Erik Ocaranza Sánchez, y en la subdirección de Innovación Tecnológica, el Dr. Miguel Ángel Plascencia Espinosa, estas tres áreas conforman las columnas vertebrales del CIBA-IPN, ya que soportan al área de investigación y la oferta educativa: Maestría en Biotecnología Aplicada, Maestría en Biotecnología Productiva, el Doctorado en Ciencias en Biotecnología y el Doctorado en Biotecnología Productiva.

Con el crecimiento masivo de las IES, los modelos de gestión educativa de éstas se fueron adoptando a un nuevo contexto de competencia entre: universidades, globalización, competitividad en la empresa educativa, la rivalidad entre empresas educativas privadas y públicas, las fuentes de financiamiento para instituciones privadas y públicas, para atraer a sus clientes (los alumnos) y cumplir con sus objetivos educativos y comerciales (Larios-Gómez, 2014). Con base en todo lo anterior se ha modificado el concepto original de universidad para llevarlo a un

nuevo concepto integral y *ad hoc* al orden mundial actual. En ese nuevo orden han surgido modelos de gestión educativa, con enfoque tecnológico, social, rural, de investigación y hasta corporativo-empresarial.

Las coincidencias de competencia que viven en el mercado actual las universidades, centros de investigación, centros de filantropía y organizaciones no lucrativas, debido al incremento del número de instituciones (en este caso de educación superior-investigación) ha provocado el desarrollo de acciones de mercadeo o comercialización que les permitan diferenciarse unas de las otras, siendo unas de esas acciones las estrategias de mercadotecnia orientada a los procesos educativos. Esta diferenciación se ve acentuada por la disminución de la inversión y las regulaciones gubernamentales en la educación pública, pero ello no deslinda los serios problemas de calidad en estas instituciones. Si la competencia está impulsada únicamente por los costos, es probable que ello redunde en una educación de mala calidad, entonces, las universidades le apuestan a una u otra situación, es decir, por la competencia tan grande que presenta actualmente el mercado, o se preocupan por un modelo de enseñanza-aprendizaje de calidad o por un modelo de organización que les permita la supervivencia en el mercado.

En el contexto anterior, las Instituciones de Educación Superior (IES) y los Centros de Investigación (CI), tanto a nivel mundial como nacional, se enfrentan a un nuevo paradigma, a una transformación estructural provocada por las exigencias y necesidades latentes del mercado, de las nuevas formas y exigencias del trabajo (que no sólo ha permeado en el ámbito político, económico, cultural y social, sino también en la educación superior), por lo que el nuevo papel estratégico de las IES, es ser las constructoras de sociedades de información y conocimiento (el nuevo paradigma) y debe, al mismo tiempo, responder a dos demandas de importancia, como se explica en la Figura 1: 1) La perspectiva de mercado a través de la investigación de necesidades y nuevas formas de vender la oferta, y 2) La de su propia naturaleza como formativa-transmisora del conocimiento, para el desarrollo de sus programas y proyectos educativos y de investigación.

Para el CIBA-IPN no es diferente ni ajeno dicho comportamiento del mercado. Independientemente de ser una institución pública, con recurso

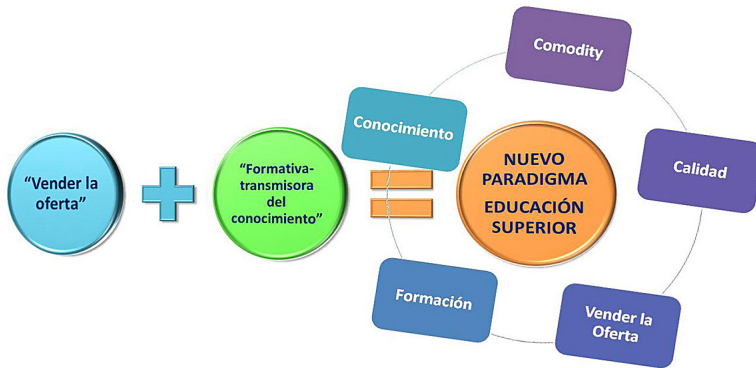


Figura 1. El Nuevo Paradigma de las IES
Fuente: Elaboración propia.

gubernamental, tiene la necesidad de contar con recursos propios para invertirlos en sus programas académicos y de investigación. Para lo que, como cualquier otra institución (pública, privada o social) necesita posicionarse en el mercado de competencia de sus productos, promocionar los beneficios de sus servicios y detonar en sus clientes el valor agregado que representa como institución educativa y de investigación.

Análisis de los aspectos internos y externos

Análisis Interno: Percepción e identificación con la marca CIBA

Para conocer la situación interna y externa se realizaron dos investigaciones desde un enfoque cualitativo y cuantitativo (Malhotra, 2009) a directivos, jefes de área, investigadores, docentes y alumnos del CIBA, utilizando como marco de muestreo a alumnos y docentes de la Universidades en Tlaxcala, empresarios en el Consejo Consultivo Empresarial de Tlaxcala, además de las dependencias de Gobierno, como: SEP, Sagarpa, Secretaría de Cultura y el despacho de Adjudicaciones.

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, con el desarrollo de Lexias (verbalizaciones y perfil del sujeto) analizados de los comentarios, aportaciones y observaciones en las sesiones grupales realizadas (Allen, 2003), como se muestra de la tabla 1 a la tabla 5:

VALOR DE MARCA				
A. MARCA MASTER: IPN		B. SUBMARCA: CIBA		
<ul style="list-style-type: none"> • Es una marca nacional conocida. • La marca es aceptada, conocida y genera valor a quien la tiene o posee. • Es una marca educativa de tradición. • Es una marca que respalda a otras y les da valor. • Marca noble, sensible, social con espíritu. 		<ul style="list-style-type: none"> • La marca es débil, no se conoce en la localidad de Tlaxcala. • La marca no se considera que sea parte de una marca global, parece ser o estar aislada de la marca master (IPN). • No se cuenta con promoción de marca para generar valor y/o posicionamiento. 		
GRÁFICA CUALITATIVA				
<p>...trabajo en una institución que debe ayudar a la sociedad [...] por eso estoy orgullosa... investigadora-docente, mujer, CIBA</p> <p>...estoy orgulloso, estoy feliz de pertenecer al IPN- ¡Soy burro blanco!.. administrativo, hombre, CIBA</p> <p>...soy fundador del CIBA [...] y por eso estoy orgulloso, pero las cosas no son como se planearon desde el inicio [...] intereses personales, políticos a conveniencia y una mala, pero muy mala dirección... investigador-docente, exdirectivo, hombre, CIBA</p>				
RECOMENDACIÓN				
Administrativa	Financiera	Marketing X	Modelo de calidad	Filosofía Institucional X
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de las submarcas en los planes y campañas de marketing institucional. • Generar en la filosofía institucional el valor de las marcas adjuntas, co-branding y submarcas para generar posicionamiento cruzado con la marca master. 				

Tabla 1. Valor de marca
 Fuente: Elaboración propia

PERTENENCIA		
A. LEALTAD	B. ORGULLO	C. IDENTIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una lealtad hacia el valor de la institución–CIBA. • No existe una lealtad ante el valor de la submarca–CIBA. • El trabajo en equipo se ve afectado, debido a la baja lealtad institucional, local–CIBA. • Existe lealtad entre pares, entre grupos y áreas solamente. • No existe una lealtad que englobe a toda la institución–CIBA. • Existe una lealtad ante la marca master–IPN. • Percepción de una inequidad-sociolaboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrariamente se sienten orgullosos de la marca master–IPN, pero no de la submarca–CIBA. • Puede existir un orgullo a la submarca –CIBA, pero es volátil con base en los motivos institucionales–CIBA e IPN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican con la marca master–IPN. • Prefieren nombrar o describir la pertenencia a una marca master–IPN, que a la submarca –CIBA. • En términos generales se identifican con la institución en general–IPN, pero no con las políticas locales–CIBA. • Se sienten desplazados en decisiones institucionales–IPN, que repercuten en la locales–CIBA.
GRÁFICA CUALITATIVA		
<p>[...] no, no nos conocen, ni aquí en Tlaxcala. El esfuerzo es doble, de qué sirve pertenecer al IPN [...] no tenemos vinculación con las oficinas centrales... : investigadora-docente, mujer, CIBA</p> <p>...no me importa decirlo: aquí en el CIBA existen grupos, como grupos de poder, cada quien, con sus cuates, se echa la mano [...] y los demás valemos... : administrativo, hombre, CIBA</p> <p>...soy fundador del CIBA [...] y en mi gestión no había grupos, todos trabajábamos bien, hacia y para el beneficio del instituto... : investigador-docente, exdirectivo, hombre, CIBA</p> <p>...yo, hago mi trabajo, realizo mis actividades como lo pide mi puesto, sólo eso. Mis compañeros hablan de grupos “de interés”, pero no hay que hacer caso [...], sólo nos resta trabajar por lo que nos pagan; para lo que fuimos contratados y ya: investigadora-docente, mujer, CIBA</p> <p>...como investigadores, somos un inventario más... : investigador-docente, hombre, CIBA</p> <p>... ¡soy del poli!: investigadora-docente, mujer, CIBA</p>		

RECOMENDACIÓN				
Administrativa	Financiera	Marketing X	Modelo de calidad	Filosofía Institucional X
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reglamentos generales para detectar las diferencias entre las políticas que van directas al IPN y las que van al CIBA, y comparar impactos. • Ajustar la estrategia de marketing institucional para incluir acciones de integración y pertenencia de todas las instituciones que pertenecen al Sistema del IPN. • Realizar acciones de integración, inclusión y empatía desde lo global hasta lo particular, dentro del sistema del IPN. 				

Tabla 2. Pertenencia
Fuente: Elaboración propia

COMUNICACIÓN INTERNA		
A. ENTRE PARES	B. ENTRE SUPERIORES	C. CON EL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación cortada, limitada y bloqueada por la formación de grupos “de interés” • Entre pares se genera una relación estrecha por “experiencias semejantes”. Laborales y de investigación. • No existe comunicación eficaz en términos generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una buena comunicación entre las áreas directivas. • Se ve afectada la comunicación entre directivos, en grado menor, por las áreas o especialidades de trabajo. • La “importancia de mi área ante las demás”, hace que la comunicación hacia los colaboradores sea perfecta, pero no con las demás áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es limitada, técnica o básica. • No existe una comunicación comercial que dé seguimiento, posicionamiento, valor de marca, atención y valor agregado. • La comunicación con el cliente tiende a volverse informal, al no contar con un área de “servicio al cliente”. • “Los clientes son de quienes los atienden” y no del CIBA, de igual manera pasa con la comunicación.

GRÁFICA CUALITATIVA				
<p>[...] pues aquí los clientes que conseguimos son sólo nuestros; nosotros los buscamos y con nosotros sólo trabajan [...], porque no te dan nada por cada cliente que consigues, o te los roban para otros proyectos ... investigadora-docente, mujer, CIBA</p> <p>...no me importa decirlo, y lo dije antes, aquí en el CIBA existen grupos, y si eres del grupo con la relación y el apoyo del director, ya la hiciste...: administrativo, hombre, CIBA</p> <p>[...] todos buscamos que nuestras áreas sean las mejores, las más importantes, pero no es cierto, todos nos creemos que debemos tener el presupuesto para las investigaciones y descalificamos el trabajo de nuestros compañeros...: investigador-docente, mujer, CIBA</p> <p>... no, no es posible platicar o hacer trabajos en conjunto con los demás, porque somos celosos de nuestras aportaciones...: investigador-docente, hombre, CIBA</p> <p>[...] las áreas están divididas [...], está muy marcado: tú eres administrativo, no sabes. Sólo eres un apoyo. ¡Ahh! Tú eres un investigador; tú sí trabajas; mereces todos los beneficios ...</p> <p>investigadora-docente, mujer, CIBA</p> <p>...no existe el trabajo en equipo; cada investigador hace lo que quiere...: administrativo, hombre, CIBA</p> <p>...el investigador en México, más aún en el CIBA, no es tratado como se debe...</p> <p>investigadora, mujer, CIBA</p>				
RECOMENDACIÓN				
Administrativa X	Financiera X	Marketing X	Modelo de calidad X	Filosofía Institucional X
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un área especializada en la atención al cliente, o en la comercialización de los productos que ofrece el CIBA. • Incluir en las estrategias institucionales el servicio al cliente y evaluar constantemente, con variables integrales en las áreas de acción académica, de investigación y comercialización. 				

Tabla 3. Comunicación interna
Fuente: Elaboración propia.

PROYECCIÓN LABORAL		
A. CARRERA	B. CUMPLIMIENTO Y RESULTADOS	C. CORGANIZACIÓN DIRECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Al no existir un proyecto de carrera de los empleados, repercute en el valor de marca interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados van directamente relacionados con la motivación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede llegar a niveles superiores, si se es investigador o docente local-CIBA.

A. CARRERA	B. CUMPLIMIENTO Y RESULTADOS	C. CORGANIZACIÓN DIRECTIVA
	<ul style="list-style-type: none"> • La lealtad hacia los resultados se da hacia los logros personales y no institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director no pertenece al CIBA, por lo tanto, no hay motivación en la proyección laboral.
GRÁFICA CUALITATIVA		
<p>...no somos tomados en cuenta [...] en decisiones importantes...: administrativo, hombre, CIBA</p> <p>...nuestro director no es del CIBA [...] es de las oficinas centrales y no conoce el ambiente local, nuestras necesidades, cómo somos...: administrativo, mujer, CIBA - investigador-docente, hombre, CIBA</p> <p>[...] tenemos todo, pero no sabemos a dónde vamos...: exdirector, hombre, CIBA administrativo, mujer, CIBA - administrativo, hombre, CIBA - investigador-docente, hombre, CIBA</p> <p>No existen los ascensos, a menos que seas de las oficinas centrales [...]: investigador-docente, CIBA</p> <p>...busco el reconocimiento institucional desde hace tiempo [...], pero no se ha dado, es por eso que ahora trabajo para mí, sólo para mí [...], sin enfocarme a la institución...: investigador, hombre, CIBA</p>		
Administrativa X	Marketing X	Filosofía Institucional X
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar con los estatus administrativos y de filosofía institucional, actuales, el desarrollo de carrera en la institución. • Sociabilizar la elección de los altos directivos con el resto del personal. • Promover, difundir y publicar los resultados de los directivos: un antes y un después. 		

Tabla 4. Proyección laboral

Fuente: Elaboración propia

AUTOPERCEPCIÓN	
A. RESULTADOS Y LOGROS B. COMPETIDORES	C.I MAGEN INTERNA VS IMAGEN EX- TERNA D. MODELOS EXITOSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que como institución se tiene todo (instalaciones, personal, especialistas, recursos económicos), pero no una directriz que señale hacia adónde se va. • Los resultados que ha obtenido el instituto, dicho por los sujetos participantes son: bueno, que pueden ser mejores, pero falta “algo”. • Los competidores tienen lo mismo o menos que el instituto, expresado por los directivos, pero nos hace falta comunicación hacia dentro y hacia afuera. • No existe una reseña, concentrado o catálogo de los resultados y logros del instituto. • Se piensa que la imagen del Centro es más bien de una escuela de posgrado y no de un centro de investigación. • Se tiene una imagen nacional por el IPN, por pertenecer a los centros de investigación del Politécnico, pero se piensa que son los menos apoyados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que se es internamente se ha manifestado hacia el exterior: no contamos con identidad o conocimiento del mercado. • Falta posicionamiento de la imagen, servicios, valor de la institución: desde los ámbitos locales, técnicos y de especialización. • Los que conocen al CIBA sólo tienen una percepción mediana y pocas expectativas por la falta de conocimiento del alcance del Instituto. • Modelos exitosos en otros países como: Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Qatar o Finlandia involucran al investigador en la imagen del Instituto. • Los modelos exitosos, académicos o de negocios, en centros de investigación involucran al investigador desde la imagen hasta el financiamiento y los resultados globales. • Debe ser de los mejores institutos, por los centros que se tiene.
GRÁFICA CUALITATIVA	
<p>...nos conocen más fuera del estado de Tlaxcala que en nuestra propia región [...]; sólo piensan que somos una escuela de posgrado del IPN...: administrativo, hombre, CIBA ...del CIBA se conoce poco: cuando asisto a una reunión, sea familiar, académica o de profesionistas, no saben qué es y quiénes son del CIBA [...]; necesitamos que conozcan más lo que hacemos y podemos hacer...: administrativo, mujer, CIBA - investigador-docente, hombre, CIBA</p> <p>[...] desde que estaba en Puebla, como CICATA, poco conocían de nosotros como institución, pero como Centro de Investigación, ya empezábamos con la identificación [...]; ¿qué pasó después? No sé; debemos preguntarle a los directores que han pasado por aquí</p> <p style="text-align: center;">...</p> <p style="text-align: center;">exdirector, hombre, CIBA - investigador-docente, hombre, CIBA</p>	

<p>El instituto debe ser un Centro, ejemplo a nivel nacional, con todas las características propias de una institución reconocida, apreciada y que dé valor al IPN, y beneficios a la Sociedad [...]</p> <p style="text-align: center;">directiva, mujer, IPN</p> <p>...en otros lugares donde he trabajado se da impulso a cualquier proyecto que realiza un investigador, a través de vinculaciones con otros institutos aliados, sean regionales, nacionales e internacionales [...]</p> <p style="text-align: center;">investigador, hombre, CIBA</p> <p>...un modelo de negocios exitoso, que se puede aplicar a la investigación, son los centros de Estados Unidos..., ellos trabajan como unidades de investigación que buscan financiamiento en empresas [...] y el investigador se lleva una parte y la institución otra..., y todos ganamos: la sociedad, el investigador y la institución...</p> <p style="text-align: center;">investigador, hombre, CIBA</p> <p>...debemos adaptar lo mejor de otros centros, nacionales o internacionales, al CIBA y sacar lo mejor de nosotros, en beneficio de la sociedad, del Gobierno, del IPN y del mismo CIBA [...]</p> <p style="text-align: center;">investigadora, mujer, CIBA</p>				
RECOMENDACIÓN				
Administrativa	Financiera	Marketing X	Modelo de calidad	Filosofía Institucional X
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan estratégico de operación para el CIBA, que involucre los cuatro elementos de una empresa: producción, recurso humano, finanzas y mercadotecnia; que permita la operación del Centro de una forma competitiva, productiva e innovadora; en una combinación de investigación-negocios-academia. • Realizar un benchmarking, desde aspectos operacionales y de comercialización del CIBA con centros de investigación aplicada, que estén a la vanguardia a nivel mundial. <ul style="list-style-type: none"> • Reconsiderar las mejores prácticas locales y regionales de centros “competidores”, “relacionados con el sector” y “la academia” para adaptar las estrategias en el CIBA. • Se requiere de una reingeniería de procesos (administrativos, de vinculación, de atención al cliente, de academia, de operación estratégica) que permita optimizar el “qué hacer” del Instituto, como visión a la rentabilidad y la productividad: intelectual y económica. 				

Tabla 5. Autopercepción

Fuente: Elaboración propia

TEST SEMIÓTICO

Sesión grupal

Universitarios, Empresarios

Docentes, Investigadores

NSE: C, C+

Puebla, Tlaxcala

Figura 2. Metodología para la valoración y evaluación de la marca CIBA
Fuente: Elaboración propia.

Análisis externo: valoración y evaluación de la marca CIBA

Se realizó un Test Semiótico (Muñoz y Maribel, 2016) para evaluar la identidad gráfica del Instituto, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la marca. Para lo cual se empleó una metodología cualitativa, a través de sesiones grupales. En la Figura 2, se describen las características de la metodología cualitativa (Malhotra, 2009) que se realizó.

Además, en la metodología que se empleó para la valoración y evaluación de la marca CIBA, se empleó el Modelo de Evaluación de los 11 puntos claves para evaluar una marca y el Modelo de *Brand Asset Valuator*® [BAV] (Luzuriaga, 2018). En una combinación de ambos modelos, como se observa en la Figura 3, se evaluó la marca CIBA, desde del sentido objetivo, subjetivo y formales del individuo y los aspectos de diferenciación, estima, relevancia y conocimiento.

Los resultados que se obtuvieron del Test Semiótico (Evaluación de la marca) se muestran en la Figura 4 y se describen a continuación:



Figura 3. Modelos de valoración y evaluación de marcas: los 11 elementos clave y Brand Asset Valuator®
 Fuente: Con información de Luzuriaga, E. S. (2018).

- Sentido de Objetividad:** a) Reconocimiento visual. No existe un reconocimiento sobre las funciones que realiza o a las actividades que se dedica. Aunque sí existen reconocimientos de las formas, colores y líneas que componen el imagotipo; b) Lecturabilidad y memorización. El mercado sí entiende las formas y la estructura del imagotipo; obtiene una denotación de 7 (siete), aunque la memorización de los elementos no fue buena, ya que en porcentajes intermedios no se recuerdan los elementos que componen la marca; obtiene una retención del 8.5 (ocho.cinco); c) Coherencia con la categoría. La marca obtiene una evaluación de 6 (seis), debido a que la connotación tiene problemas con signos y significantes usados en la marca. La coherencia

de connotación no refleja o no es entendible para el mercado, y d) Diferenciación y descripción. El mercado considera que la marca describe conceptos que no representan la actividad de la empresa. La descripción de la marca la encuentran fuera de la denotación que se requiere dar con el imagotipo.

- **Sentido de Subjetividad:** a) Valor percibido. El valor es nulo, ya que la localidad de Tlaxcala no recuerda ni conoce la marca; b) Significado relacionado. Al igual que la descripción, los entrevistados no encuentran la relación de los elementos del imagotipo con la actividad principal del CIBA, ni con BIOTECH; c) Identificación personal. La identificación personal la relacionan con el “estado de Tlaxcala”, porque existe la expresión en texto y es lecturable para el mercado, y d) Vínculo comunicativo. El único vínculo eficaz de comunicación de la marca con el mercado son las siglas “IPN”.
- **Sentido Formal:** a) Registro. No existe un registro, debido a que la cadena de ADN de forma coronada es percibida como “sin apertura”, “sin innovación ni desarrollo”; b) Independencia. No existe independencia, debido a que en el imagotipo el texto “IPN” subordina la marca, y c) Riesgo. No hay riesgo. Los colores usados expresan frialdad, debilidad y nulo movimiento por parte de la marca.

Con base en el estudio estratégico realizado y en concordancia con el Eje Rector del Plan de Marketing establecido para el posicionamiento del CIBA-IPN se tendrá como estrategia rectora: “Mercado del Conocimiento”, el cual permitirá que, como Centro de Investigación se desarrolle un nuevo nicho, de la combinación de los mercados de consultoría empresarial, investigación y desarrollo y educativo, abriendo oportunidades de negocios para el CIBA IPN TLAX. El mercado del conocimiento se puede describir en tres elementos: a) Características: mercado de empresas públicas y privadas, instituciones sociales y educativas, y organismos públicos (tecnología, educación y financiamiento); b) Perfil: críticos, emprendedores, con necesidad de aprendizaje, creativos y comprometidos, abiertos y no convencionales, y c) Sujetos: organismos internacionales, empresas nacionales, empresarios, Pymes, Mipymes, investigadores, docentes-instructores y emprendedores.

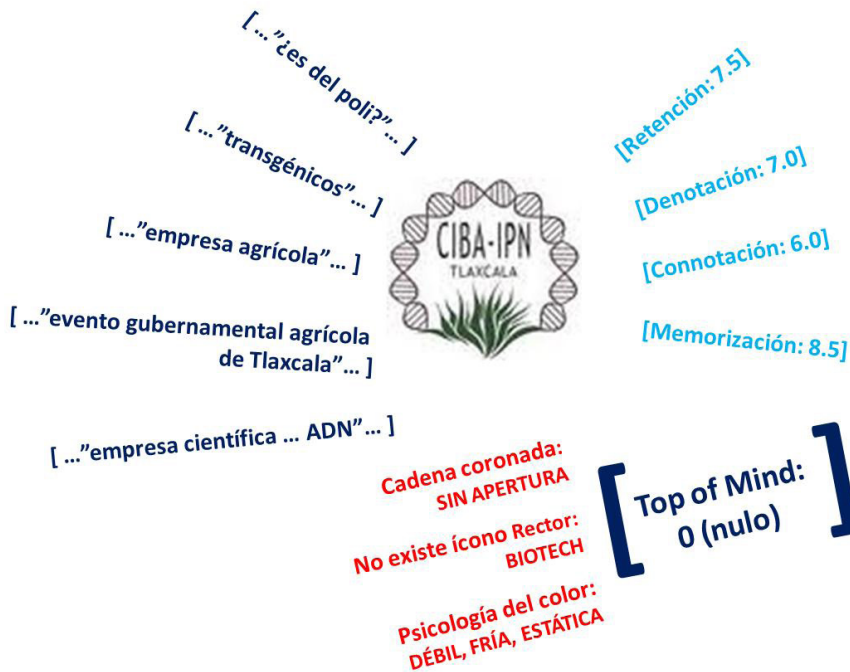


Figura 4. Test Semiótico de la marca CIBA-IPN

Fuente: Elaboración propia.

Planteamiento del problema

Desde la perspectiva de la mezcla de mercadotecnia en la P de Empaque, que incluye la apariencia del producto, en este sentido, el servicio educativo está relacionado con la marca (*branding*) y, aunado a la tangibilización del servicio, como primer contacto del cliente al producto y la empresa. Para el presente caso, basados en los análisis internos y externos, donde la marca del CIBA es pobre, sin fuerza, con niveles bajos de recordación y con una comunicación deficiente en el mensaje comercial-educativo de investigación:

- ¿Cuál es la percepción de la imagen del CIBA-IPN en el mercado educativo?
- ¿Cuáles son los elementos importantes que distinguen al CIBA-IPN en sus clientes?
- ¿Cuál sería la estrategia idónea para posicionar la imagen del CIBA-IPN en el mercado educativo?

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Con base en la mezcla de mercadotecnia para la mercadotecnia educativa, la estrategia de *Branding* iniciaría con el rediseño de la Marca CIBA-IPN, desde la perspectiva de la P, de Evidencia física y la P, de Promoción, explicadas en apartados anteriores, impactando de forma indirecta a las 4 P de la mercadotecnia comercial: precio, plaza, producto y promoción; a las 3 P de la mercadotecnia de servicios: personas, proceso y evidencia física; a las 2 P de la mercadotecnia contemporánea: filosofía y empaque, y a la única 1 P de la mercadotecnia educativa: proceso enseñanza-aprendizaje (Larios-Gómez, 2014).

Algunas de las tantas acciones estratégicas que realizan las IES para atraer a clientes (los alumnos, padres de familia y a reclutadores o empleadores) tienen que ver con variables como: la economía, el valor de marca, la calidad educativa, las oportunidades laborales al egresar e identificación filosófica. Todas ellas, acciones de mercadotecnia, gracias a las cuales las instituciones pueden estar compitiendo en el mercado educativo, ante la oferta creciente de IES, sin encontrar una diferencia en las acciones mercadológicas de estas instituciones para la captación de sus clientes, por lo tanto, es importante realizar una investigación desde la perspectiva del Marketing Educativo con el propósito de posicionar al CIBA en el mercado y que se pueda diferenciar de las competencias directa e indirecta. Si el CIBA es visto como empresa educativa (marketing educativo), conlleva en su organización un producto llamado servicio (marketing de servicios), es decir, un intangible con enfoque social (mercadotecnia social) por ser educación e investigación.

Estrategia de marketing educativo (*branding*): diseño de la marca CIBA-IPN

Con base en el análisis realizado a la marca CIBA (Test semiótico) y en el análisis de la percepción interna con los *Stakeholders* en el Centro de Investigación, la estrategia de *Branding* que se recomienda es una reingeniería o rediseño del logotipo, como comúnmente se conoce y se ha determinado que se contemplen las siguientes acciones:

- Acción 1. Paleta de colores en el logotipo que evoquen: Tecnología, Innovación, Ciencia y Desarrollo.
- Acción 2. Símbolos relacionados con la “Biotecnología”: ADN, Moléculas, Microorganismos, Nano-Tecnología, Vida.
- Acción 3. Incluir elementos y formas con evocación global: Curvas, Espacios, Líneas infinitas, Círculos “abiertos”, Trazos suaves.
- Acción 4. Crear una imagen joven, fresca, dinámica y actual: Diseños sin périmetro y con “respiros gráficos”.
- Acción 5. Diseño de propuestas de Marcas: Símbolos, Formas y Estructuras en blanco y negro.
- Acción 6. Selección de propuestas de Marcas: Pre-Test Publicitario para la depuración de propuestas.
- Acción 7. Justificación de propuestas de Marcas finalistas con acompañamiento de Marca Master: Pre-Test Publicitario para la depuración de propuestas

Acción 1: Imagen Corporativa “Fresca y Moderna”. Propuestas: Paleta de colores, y **Acción 2: Imagen Corporativa “Fresca y Moderna”.** Propuestas: Símbolos, Formas, Estructuras.

Con base en la connotación y denotación de los elementos gráficos que han emergido de los análisis cualitativos y partiendo de la imagen visual, en este caso, la marca CIBA-IPN, de acuerdo con Muñoz (2014, p. 39), una marca “está constituida por dos estructuras fundamentales y que tienen directa relación con la concepción sígnica. En la lógica saussuriana esas estructuras son el significante y el significado, mientras que en la lógica peirciana son los íconos y los símbolos”.

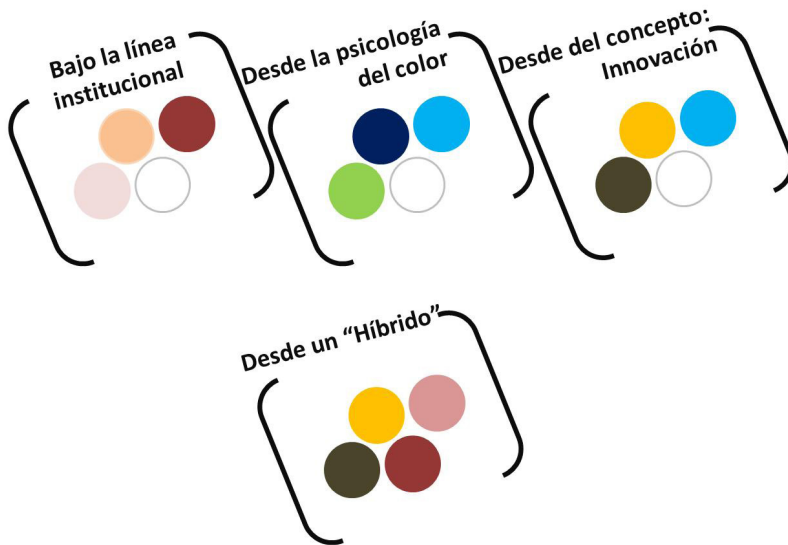


Figura 5. Acción 1: Imagen corporativa “Fresca y Moderna” propuestas: paleta de colores
Fuente: Elaboración propia.

Como resultado (Figura 5) se desarrollaron las siguientes propuestas para la paleta de colores y los íconos que las personas involucradas en el CIBA-IPN deben compartir, como reglas semánticas que regulan a los vehículos sígnicos, los hábitos de las conductas de los usuarios del lenguaje y otorgan una dimensión semántica a los signos que determinan su aplicabilidad de la marca propuesta. Porque la imagen que cada organización, ya sea pública o privada (industrial, educativa, social...) debe reflejar su personalidad, la cual la distingue de las demás y la coloca en una mayor o menor escala dentro del sector en el que se desarrolle (Ramírez y de Travesedo, 2020).

Acción 3. Incluir elementos y formas con evocación global: Curvas, Espacios, Líneas infinitas, Círculos “abiertos”, Trazos suaves; **Acción 4. Crear una imagen joven, fresca, dinámica y actual:** Diseños sin perímetro y con “respiros gráficos, y **Acción 5. Diseño de propuestas de Marcas:** Símbolos, Formas y Estructuras en blanco y negro. (Figura 6 y 7)



Figura 6 y 7. Acción 2: Imagen corporativa “Fresca y Moderna”
propuestas: símbolos, formas, estructuras

Fuente: <https://mx.depositphotos.com/category/medicine-health.html>

Una vez determinados los básicos para que la imagen sea entendida como el conjunto de significados por los *Stakeholders* y se conozcan la marca, la organización y el objeto de la marca (Figura 8), a través de los cuales se tiene la intención de describir, recordar y relacionar las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de la organización (en este caso el CIBA) en el mercado. Como primer paso se obtuvieron las siguientes propuestas de Imagen Corporativa, ya que, basados en Olins y Morgan (1995) se crearon con la intención de añadir valor y diferenciar al CIBA.

Acción 6. Selección de propuestas de marcas: Pre-Test Publicitario para la depuración de propuestas. En la reunión con la dirección general y el cuerpo directivo del CIBA-IPN, se seleccionaron las propuestas que se alineaban más a la



Figura 8. Acción 5: Diseño de propuestas de marcas: símbolos, formas y estructuras en blanco y negro
Fuente: Elaboración propia.

filosofía corporativa (Figuras 9, 10 y 11) y a las intenciones de posicionamiento del Plan de *Marketing* de la institución. Y las propuestas seleccionadas fueron:

Acción 7. Justificación de propuestas de marcas finalistas con acompañamiento de Marca Master: Pre-Test Publicitario para la depuración de propuestas.

Con las tres opciones seleccionadas por el cuerpo directivo del CIBA-IPN, que se describieron en la Acción 6, se realizó el Test-Publicitario, el cual reunió a los diferentes miembros que componen los *stakeholders*, como docentes, investigadores, personal administrativo, personal de apoyo, alumnos, exalumnos, proveedores y clientes (educativos, gobierno e industria). Esta técnica de investigación de mercados, fue perfecta para tomar una decisión estratégica sobre los diferentes elementos gráficos que formaban las propuestas de marca. Los *stakeholders*, a través de la observación, la memoria y la evocación de percepciones, evaluaron la calidad gráfica y semiótica (connotación y denotación) de las propuestas de marca para el CIBA.

Test-publicitario de la marca CIBA IPN Tlaxcala

Con base en los comentarios recibidos en el Test-Publicitario, con el cual se analizó: a) La comprensión: para comprobar que se entienden las creatividades,



Figura 9. Opción 1
Fuente: Elaboración propia.



Figura 10. Opción 2
Fuente: Elaboración propia.



Figura 11. Opción 3
Fuente: Elaboración propia.

se identifica y retiene el mensaje; b) El impacto e idoneidad del mensaje visual para evaluar si llama la atención, si desgasta, la conveniencia de los elementos y la evocación; c) La credibilidad para analizar la aceptación o rechazo de las acciones o propuestas, y d) El efecto para definir si puede influir en la motivación de compra, adquisición, posicionamiento y amor-apreciación. Y como resultado (Figuras 12 y 13), se seleccionaron dos propuestas, que fueron más significativas para los *Stakeholders*, y los signos distintivos fueron:

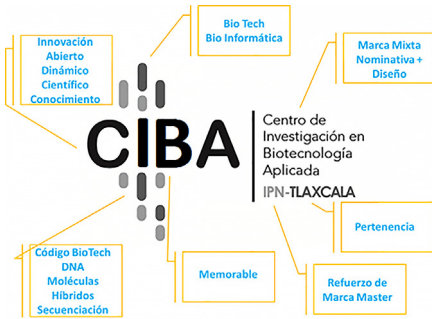


Figura 12. Signo Distintivo Finalista 1.
Fuente: Elaboración propia.

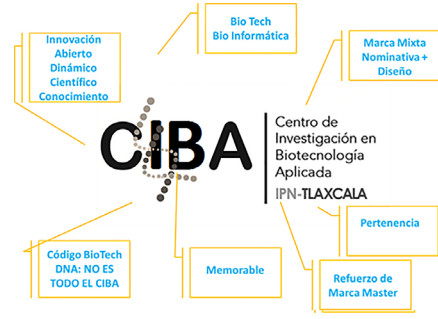


Figura 13. Signo Distintivo Finalista 2.
Fuente: Elaboración propia.

Resultados obtenidos

Finalmente, una vez que se recogieron y analizaron los datos del Test-Publicitario de los signos distintivos finalistas, es decir, de las marcas propuestas para el CIBA-IPN, que se describieron en las Acciones 6 y 7, como resultado, se decidió hacer un diseño mezclando los dos signos distintivos finalistas, ya que, en esta mezcla, el hilo conductor que se decidió como recurso estratégico para la marca fue la secuenciación del ácido desoxirribonucleico (ADN), proteína compleja que se encuentra en el núcleo de las células y constituye el principal constituyente del material genético de los seres vivos (Otero, Jiménez-Mejías, Fernández-Mazuecos, Valcárcel, Hipp y Vargas, 2019). Debido a que el ADN, es un componente expresivo clave de la identidad de la organización como Centro de Biotecnología e insumo de trabajo diario. Es un contenido latente, conceptual y complejo a través de una semántica connotativa a partir de los códigos de comunicación social, científica y publicitaria (desde la perspectiva del *marketing*), que son parte de una estructura convencional y cultural del CIBA-IPN.

Entonces, los códigos que determinan la secuenciación del ADN es un conjunto de métodos y técnicas bioquímicas cuya finalidad es la determinación del orden de los nucleótidos (A, C, G y T) en un oligonucleótido de ADN que, en



Figura 14. Signo distintivo nueva marca CIBA-IPN

Fuente: Elaboración propia

términos publicitarios y de *branding*, se deben de interpretar y percibir como **vehiculizadores** de la comunicación e información en el mercado del conocimiento, y la interrelación entre todos los códigos que son parte de la sintaxis visual y signica de la imagen que representa la nueva marca CIBA-IPN en un contexto modelado culturalmente, no sólo en el mercado educativo-científico, sino también en el mercado comercial (Figura 14).

Con la nueva marca CIBA-IPN (Figura 15) los *stakeholders* deben compartir las mismas reglas semánticas que regulan a los vehículos sígnicos, los hábitos de las conductas de los usuarios del lenguaje y otorgan una dimensión semántica a los signos que determinan su aplicabilidad (Muñoz, 2014).



Figura 15. Sígnicos de la nueva marca CIBA-IPN
Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Debido al crecimiento masivo de las IES, los modelos de gestión educativa se han ido adoptando a un nuevo contexto de competencia entre universidades y centros de investigación. La globalización, la competitividad en la empresa educativa, la rivalidad entre empresas educativas privadas y públicas, las fuentes de financiamiento para privadas y públicas, para atraer a sus clientes (los alumnos) y cumplir con sus objetivos educativos y comerciales, han provocado tanto a IES como CE a requerir de estrategias que la publicidad comercial ofrece como una herramienta de la mercadotecnia, lo que permite aplicar distintas estrategias de comunicación persuasiva para obtener una efectiva comercialización de los bienes, servicios (en este caso la educación, la ciencia y el conocimiento), ideas y experiencias en un mercado específico.

Las IES y los CE (como empresas educativas) pertenecen al sector de los servicios y, desde la óptica del marketing, los servicios poseen características diferentes a los productos tangibles. Vender productos y prestar servicios de educación son cosas diferentes pero semejantes en el uso de estrategias de marketing, debido a que la mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos (como el conocimiento), ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. Aunque, a pesar de esto, no existe servicio que no se apoye de elementos tangibles para su producción, consumo y satisfacción del cliente. Independientemente del nivel de intangibilidad dominante, cualquier servicio recurrirá a instalaciones, equipos, papelería, sistemas electrónicos, vajillas, oficinas, personas o imagen que “tangibilizan” la operación para su consumo. Y es en este último sentido, donde la importancia de la marca (imagen y posicionamiento) de la empresa grande o Mipyme tomó relevancia.

Las empresas deben estar conscientes, ante un mercado altamente competitivo, de la importancia de diferenciarse de los competidores tanto directos como indirectos, pero también de los que se encuentran en la zona geográfica de influencia comercial, como de los competidores que están en el mercado *online* o virtual. Con un *branding* adecuado, las empresas comparten mensajes semánticos que regulan interacciones significativas, los códigos de lenguaje con los *stakeholders* y otorgan una dimensión semántica a los signos que determinan su aplicabilidad de la marca en el mercado. Porque la imagen que cada organización, ya sea pública o privada (industrial, educativa o social), debe reflejar su personalidad, la cual la va a distinguir de las demás y la colocará en una mayor o menor escala dentro del sector en el que se desarrolle.

Preguntas de reflexión y análisis

A partir de observar la Figura 16: 1. ¿Cuáles son las ventajas de *marketing* educativo (*branding*) en el rediseño o cambio de marca para el CIBA-IPN?, y 2. Identifique los elementos significativos detonantes en el rediseño o cambio de marca para el CIBA-IPN: a) Desde una visión connotativa, y b) Desde una visión denotativa.

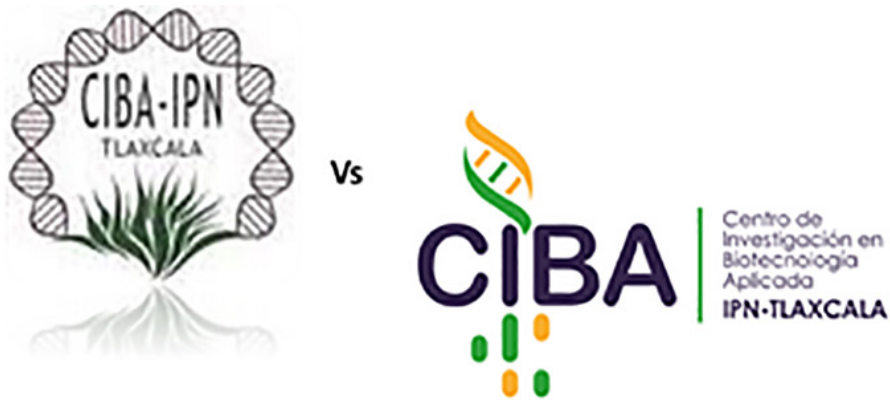


Figura 16. Nueva marca CIBA-IPN
Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Allen, M. R. (2003). This Is Not a Hypertext, But... A Set of Lexias on Textuality. *Ctheory*, 9-16.
- CIBA, Centro de Biotecnología Aplicada. (2020). Instituto Politécnico Nacional. Web Site, Quiénes somos. Acceso: <https://www.cibatlaxcala.ipn.mx/vinculaci%C3%B3n/servicios/vinculaci%C3%B3n.html>
- Larios-Gómez, E.; & Giuliani, A. C. (2017). *Hacia la Escuela Post Moderna del Marketing*. En Giualiani, A. C.; & Larios-Gómez, E. (Coords.). *Escuelas del Pensamiento en Marketing, un enfoque latinoamericano*. Pearson: México.
- Luzuriaga, E. S. (2018). *Brand asset valuator de young & rubicam como modelo de evaluación de marca*. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 2(22).

- Malhotra, N. K. (2009). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Editorial Pearson: México.
- Muñoz Moreno, A. (2014). *Elementos de semiótica en el diseño de marca como signo complejo*. Publicitas: Comunicación y Cultura, 2(1).
- Muñoz, M., & Maribel, L. (2016). *Análisis semiótico de la fotografía de Martin Chambi según la teoría de barthes–2016*.
- Olins, W., & Morgan, C. L. (1995). *International Corporate Identity 1*. Laurence King Publishing.
- Otero, A., Jiménez-Mejías, P., Fernández-Mazuecos, M., Valcárcel, V., Hipp, A., & Vargas, P. (2019). *Secuenciación masiva de ADN en conservación: desvelando la historia evolutiva de las especies litorales amenazadas de Iberodes (Boraginaceae)*. *Conservación Vegetal*, (23).
- Ramírez, M. G., & de Travesedo Rojas, R. G. (2020). *La prosumición como elemento disruptivo del control de la imagen de marca corporativa en el entorno de las redes sociales. Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva*, 357.
- Robles, DLT. (2017). *El Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada, del Instituto Politécnico Nacional, a Trece Años de su Creación*. *Revista Frontera Biotecnológica*. año 5, número 8, septiembre-diciembre 2017.

Caso 3. Panadería Chávez: una historia de amor, tradición y apego a Dios¹

Mónica Eugenia Peñalosa Otero²

Diana María López Celis³

La Panadería Chávez es una empresa de economía familiar fundada por doña Rosa Delia de Chávez y don Eugenio Chávez; cuenta con 80 años de tradición en el municipio de Pamplona, Colombia; es considerada como una de las panaderías insignia de la región, por la calidad en la elaboración de sus panes, ponqués y colaciones a base de hojaldras. En el 2019 fue reinaugurada como homenaje a su fundadora: doña Rosa Delia de Chávez, por parte de sus hijos: Rosalba y Guillermo Chávez; de sus nietos Forero Chávez y se proyecta

1 Agradecemos a la familia Chávez Cristancho y en especial a la administración del negocio encabezado por Sandra Milena Forero Chávez, quienes de la manera más gentil nos abrieron las puertas de su negocio y pusieron a nuestro alcance toda la información necesaria para la construcción de este caso de estudio.

2 Profesora de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo electrónico: monica.penalosa@utadeo.edu.co

3 Profesora de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo electrónico: diana.lopez@utadeo.edu.co

como una empresa en continuo crecimiento, gracias a la innovación que viene implementando frente a los retos del futuro próximo.

Este caso de estudio se desarrolló a través de una investigación exploratoria, apoyada en fuentes como entrevistas en profundidad con expertos (personas encargadas del programa de responsabilidad social empresarial RSE de los Chávez) y observaciones directas tanto de participantes como no participantes *in situ*.

Historia de la empresa

La Panadería Chávez es una microempresa que nace como negocio familiar, encabezada por los abuelos Rosa Delia y Eugenio Chávez, oriundos del departamento de Boyacá, Colombia y quienes, en un comienzo, formaban parte de la planta de empleados de la Panadería Imperial, perteneciente a las señoritas Sandoval, en la ciudad de Pamplona, un municipio ubicado en Norte de Santander en Colombia, donde se acostumbra bautizar a los establecimientos comerciales, en especial a las panaderías, con el apellido de los dueños.

Las señoritas Sandoval, propietarias de la Panadería Imperial, se caracterizaron por tener una posición acomodada y tuvieron la oportunidad de viajar por diferentes países del mundo; aprendieron el arte de la bizcochería en Francia y trajeron diferentes recetas que durante años desarrollaron y comercializaron en su panadería, ejemplo de ello son las repollas, conocidas en Francia como “profite-roles”, que son panecillos en forma redondeada rellenos generalmente con crema pastelera, chantilly o helado, entre muchas otras recetas.

Doña Rosa Delia de Chávez era la empleada de confianza y mano derecha de las señoritas Sandoval y se caracterizó por tener una mente inquieta, por lo que aprendió el arte de la bizcochería; por su parte, las señoritas Sandoval no tuvieron familia, razón por la cual no existieron herederos y es por esto que decidieron vender el negocio a doña Rosa Delia, en 1944, y ésta, junto con su esposo Eugenio, experto hornero, continuó con el legado y heredó todas las recetas tradicionales de las señoritas Sandoval.



Imagen 1. Doña Rosa Delia de Chávez
Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

En esa época los empleados vivían en la misma casa donde funcionaba la panadería y era doña Rosa Delia, quien desde las 2:00 a.m., levantaba a sus empleados y era ella misma quien cerraba el negocio, pues se consideraba como una empleada más y trabajaba a la par con todos. Esa disciplina, empeño y mente visionara hizo que esta mujer boyacense, de escolaridad básica, dado que quedó huérfana desde muy pequeña y tuvo que trabajar, hiciera que el negocio progresara rápidamente.

Actualmente se conserva la tradición de emplear a miembros de una misma familia en las diferentes labores de la panadería, lo cual hace que la Panadería Chávez, tenga empleados de muchos años y que los cargos se hereden de generación en generación y ayudando a que sus recetas se mantengan intactas.

De acuerdo con Sandra Forero Chávez –nieta de doña Rosa Delia, y quien desde 2010 administra el negocio– la Panadería Chávez es una familia; conformada por todos sus empleados, quienes desde siempre se han caracterizado por compartir alrededor de la mesa las comidas diarias, en un espacio adaptado junto a la planta de producción.

Las instalaciones actuales se encuentran en lo que durante la época de la Colonia era un monasterio, pero gracias al trabajo de doña Rosa Delia y a su ímpetu como comerciante se realizó la compra de algunas propiedades aledañas a la planta de producción, que propició la ampliación del negocio.

La Panadería Chávez cuenta hoy día con una planta permanente de 20 personas, con un contrato a término indefinido y aproximadamente cinco adicionales para las temporadas altas. Asimismo, existe una sociedad conformada por los dos hijos de doña Rosa Delia, sin embargo, como razón social en la Cámara de Comercio de Pamplona, el registro del negocio aparece aún como Panadería Imperial.

Diagnóstico de la situación actual

Portafolio de productos

Los productos de esta panadería son el resultado de las recetas milenarias traídas de diferentes países europeos mezcladas con productos locales; todos los insumos son comprados a proveedores de la región, por lo que estas combinaciones han dado como resultado recetas únicas que se han mantenido a través de los años, gracias a la tradición familiar del negocio y también a nuevos insumos que ha traído la industrialización y que han facilitado la producción, sin sacrificar el sabor de siempre.

La Panadería Chávez es tradicional, sobre todo por los hojaldres (pastel gloria y carioca), tortas, ponqués y repollas; todos ellos son elaborados de forma artesanal. Igualmente, han incursionado en productos autóctonos, propios de la región, como es el “pastel de mico” (pastel hojaldrado de arveja), las “hojaldres de génova” (pastel hojaldrado y horneado de masa dulce, relleno de un embutido que tiene forma de bola a base de carne de cerdo y carne de res).



Cema de agua con génova



Arepa de queso horneada



Hojaldres de pollo



Pan de yuca con kumis casero



Pasteles de carne con kumis casero





Variedad de colaciones



Ponqué tradicional pamplonés



Variedad de colaciones y bebidas lácteas

Imagen 2. Portafolio de productos
Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

Fijación de precios

Desde el fallecimiento de doña Rosa Delia, en el año 2010, y teniendo en cuenta los costos de producción y la competencia, una de sus nietas y actual administradora: Sandra Milena Forero Chávez comenzó a realizar un detallado análisis para ajustar la fijación de precios del portafolio de productos, dado que hasta la fecha el negocio venía funcionando de una forma empírica. Con base en dicho análisis se fijaron unos precios basados en los costos y las ganancias, teniendo en cuenta también el tipo de producción por volumen para obtener mejor rentabilidad.

Por otra parte, se puede evidenciar que las ventas son estacionarias, tomando como picos temporadas, como: Semana Santa, vacaciones de mitad de año y Navidad, lo cual les permite generar un ahorro para equilibrar con respecto a la temporada de ventas bajas. Además, durante todo el año cuentan con el almacenamiento de materias primas para la elaboración de sus productos.

Cabe destacar que, en época de temporada alta, sus productos estrella son las tortas o ponqués con cubierta azucarada, con los cuales llegan a vender hasta 150 unidades diarias, lo que, en palabras de su administradora: es “toda una locura”.

De igual forma, tenemos que la Panadería Chávez, hasta la fecha, es la única en tener un horno giratorio importado, lo que ha contribuido en una mayor producción en tiempos más cortos y en proyectarla como la más competitiva en el mercado. Para Cuartas-Marín, J. C. & Anzola-Morales, O.L. (2020), estudios en el ámbito colombiano han demostrado que la innovación tecnológica tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional.

Comunicación y distribución

La Panadería Chávez tiene una voz a voz muy fuerte; para doña Rosa Delia siempre fueron los mismos clientes o consumidores quienes promocionaron sus productos, razón por la cual no quiso tener ni siquiera un letrero en su fachada, voluntad que ha sido respetada por su familia.



Imagen 3. Punto de venta panadería
Fuente: Cortesía Familia Chávez Crisancho.

Por tanto, el negocio se ha convertido a través de los años en un lugar insignia de Pamplona, sin embargo, y gracias a la nueva administración, se ha venido incursionando en formas de comunicación, como por ejemplo el diseño del isologotipo y el desarrollo de los empaques para los productos (cajas de cartón impresas).

En el isologotipo está representando el apellido Chávez con un corazón en tonalidades de colores muy femeninos, haciendo alusión a su fundadora y a las dos nietas herederas; mientras que el color dorado evoca la tradición del negocio. El eslogan, “amor y tradición”, traduce la pasión de doña Rosa Delia por su trabajo, el amor a la panadería, a tal punto que para ella nunca fue un trabajo, sino la



Imagen 4. Isotipo

Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

razón de su vida; de otro lado está la tradición, porque todas las recetas que se han mantenido a través del tiempo y que más allá de un negocio, la Panadería Chávez es una familia.

Es tan fuerte el voz a voz que posee la marca, al punto que la panadería es considerada un lugar turístico; un punto de encuentro en el municipio, tanto para sus habitantes como para sus visitantes, lo cual, bajo la nueva administración y desde la perspectiva de la comunicación se ha querido empezar a difundir a través de redes sociales, especialmente en Facebook e Instagram, con miras a darse a conocer fuera de Pamplona y, así mismo, aprovechar a quienes desde otras ciudades han tenido algún contacto con la marca.

Con respecto a infraestructura, las instalaciones han tenido ya una remodelación con miras a proyectarse como un lugar turístico, una cafetería para departir con la familia o amigos y acompañar con unas buenas onces, sumado con un buen servicio al cliente para al final generar una experiencia en los propios y visitantes.

A la fecha, la panadería no cuenta con sucursales, debido a que la nueva administración data del año 2010 y ha querido focalizar el trabajo en el reposicionamiento de la marca, antes de pensar en expandir el negocio para estar seguros de no perder su norte; aunque por la calidad de sus productos existen algunos



Imagen 5. Cafetería Chávez
Fuente: Cortesía Familia Chávez Crisnacho.



Imagen 6. Reinauguración Panadería Chávez
Fuente: Cortesía Familia Chávez Crisnacho.

distribuidores que comercializan los productos en poblaciones aledañas, pero siempre bajo la marca: “Panadería Chávez”.

Programas de responsabilidad social empresarial

Con el inicio de la nueva administración, en el 2010, era de total desconocimiento que doña Rosa Delia de forma discreta y silenciosa ayudaba a diferentes personas e instituciones del municipio, a través de donativos en dinero o especie para las parroquias; kits de aseo personal para los reclusos de la cárcel; mercados para el asilo de ancianos; ayudas para los habitantes de calle; apoyo a exempleados enfermos, entre otros ejemplos.

Su nieta Sandra se fue enterando poco a poco de la situación al ver que los diferentes beneficiarios solicitaban la continuidad de estas ayudas y como un homenaje al trabajo y a la solidaridad de doña Rosa Delia, conformó la Fundación Rosa Delia de Chávez, la cual tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, carrera 6 #7-30 en la ciudad de Pamplona, Norte Santander, Colombia. Esta empresa fue constituida como “entidad sin ánimo de lucro”. Sumado a esto, la sociedad familiar de la panadería Chávez, decidió asignar el 2% de las utilidades mensuales para continuar con esta loable labor social, en memoria de doña Rosa Delia. Para López, D., & Peñalosa, M. (2017), en el caso de las Mipymes los programas de Responsabilidad Social Empresarial tienen o podrían llegar a tener influencia en la disposición de los consumidores a pagar más por las marcas y/o productos que realicen estas prácticas, lo cual traería un impacto positivo para la Panadería Chávez en un corto plazo.

Análisis de los aspectos internos y externos

La matriz de análisis FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar dicha matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico de los aspectos más relevantes para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. A continuación, se presenta la FODA aplicada a la Panadería Chávez.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de sucursales. • Los precios no han tenido un reajuste. • No cuentan con ninguna estrategia de publicidad. • La infraestructura del punto de venta no ofrece a los clientes un sitio para degustar y compartir los productos después de comprados. • No implementan promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir una sucursal, dada la demanda de los productos. • Reajustar los precios. • Crear el isologotipo de la marca. • Desarrollar un eslogan. • Desarrollar empaques con el identificador propuesto. • Trabajar con redes sociales, dando a conocer la oferta de producto, aprovechando el voz a voz que posee. • Adaptar el punto de venta con mesas y sillas. • Implementar promociones. • Convertirse en una empresa socialmente responsable.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La panadería cuenta con todos los certificados ISO. • La panadería emplea miembros de una misma familia en las diferentes labores del negocio, generando sentido de pertenencia. • Las recetas se mantienen intactas, siendo la tradición su diferencial y ventaja competitiva frente a los demás negocios de su categoría. • Los insumos son comprados a proveedores de la región. • Los productos son percibidos con alta calidad. • La mezcla de tradición y tecnología con la que cuentan en planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • El elevado número de panaderías existentes en el municipio y sus alrededores. • La variación de precios encontrada en la competencia. • Los cambios en los hábitos de los consumidores de hoy. • La inversión requerida para ampliar los puntos de venta. • Concentración en un solo punto de venta.

Fuente: elaboración propia

Planteamiento del problema

La importancia del sector de las Mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) ha sido ampliamente reconocida en la economía del país desde hace varios años en términos de la generación de empleo, del desarrollo sectorial y regional. De allí la importancia de que el Gobierno formule políticas, programas y diversas acciones dirigidas a este sector. No obstante, en Colombia ha sido difícil precisar el número total de Mipymes y del empleo asociado a ellas, debido al rol que desempeñan las empresas de tipos informales (no registradas en Cámaras de Comercio y ausentes, en alguna medida, del sistema impositivo formal). En cualquier caso, las Mipyme son determinantes en la producción de bienes y servicios y, en general, en la articulación del circuito producción-distribución-consumo.

La industria panadera en específico maneja cierto modo de innovación en sus portafolios de productos, en lo que respecta a variedad y sabores, sin embargo, y a nivel general, es difícil crear diferenciadores que conlleven a la preferencia de marca con respecto a la competencia directa.

El objetivo de este trabajo es conocer la historia de la Panadería Chávez y evidenciar las estrategias de mercadeo que ha implementado desde sus inicios hasta hoy, siendo una empresa de familia que ha logrado mantenerse en el mercado, pese a que es bien conocido que en las Mipymes las empresas familiares tienden a desaparecer con mayor facilidad respecto a otro tipo de empresas y, por otra parte, para su permanencia, algunas deben optar por alejarse de la familia primaria, sin embargo, la Panadería Chávez ha logrado mantenerse con la familia natural y trascender a la tercera generación como un caso de éxito.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Una vez aplicada la matriz FODA, la Panadería Chávez ha identificado una serie de debilidades que ha debido contrarrestar con el desarrollo de estrategias de mercadotecnia que, sin duda, llevarán a mantener y reposicionar la marca, para adaptarse de acuerdo con los cambios en las tendencias del mercado y los hábitos de consumo de hoy.

De acuerdo con lo anterior, las acciones inmediatas que ya están operando son:

- La actual administradora ha desarrollado una política de reajuste en los precios de los productos, basada en los costos y las ganancias; teniendo en cuenta también el tipo de producción por volumen para obtener mejor rentabilidad.
- Con el apoyo de una diseñadora gráfica crearon el isologotipo de la marca, representado en el apellido Chávez con un corazón en tonalidades de colores muy femeninos, haciendo alusión a su fundadora y a las dos nietas herederas; mientras que el color dorado evoca la tradición del negocio
- Igualmente desarrollaron cajas de cartón con el identificador y el eslogan impreso.
- Implementaron la difusión del portafolio de productos a través de redes sociales, especialmente en Facebook e Instagram.
- Dada la demanda de los productos se abrió una sucursal del punto de venta de tipo cafetería, dando la opción a los clientes de tener un sitio en donde puedan compartir las onces en familia o con amigos y al mismo tiempo diversificando en el portafolio de productos, los de tipo cafetería, por ejemplo, bebidas calientes.
- Dentro de la estrategia promocional mantienen el vendaje (más producto por un determinado monto de compra) como estrategia de fidelización para sus clientes y compradores.
- Teniendo en cuenta el impacto que tiene hoy el tema del consumo socialmente responsable, la Panadería Chávez apalanca un programa de responsabilidad social empresarial a través de la Fundación Rosa Delia Chávez, el cual ayuda a diferentes personas e instituciones del municipio, a través de donativos en dinero o especie.

Resultados obtenidos

Se puede aseverar que los productos elaborados en la panadería Chávez están dirigidos a todo público en general; la calidad implícita en cada uno de ellos no hace que sea un producto exclusivo. Igualmente, están al alcance de todos los



Imagen 7. Isologotipo y Slogan

Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

bolsillos, dado que se encuentran diferentes rangos de precios; en la línea de panes se maneja la tradicional estrategia conocida como “vendaje”, en donde se entrega un pan de más, por cada cinco comprados, lo cual fideliza a los clientes.

Durante décadas, la panadería ha mostrado un alto grado de rentabilidad gracias a la calidad de sus productos y, en cierto modo, al modelo empírico utilizado por doña Rosa Delia para fijar precios, según los costos de las materias primas. Sin embargo, en este momento y de acuerdo con la situación actual de la economía y al aumento de la competencia, la actual administración está realizando ajustes en la fijación de precios, con lo cual también se busca aumentar la rentabilidad a través de la producción a escala en tiempos cortos y el aprovechamiento de las temporadas altas en cuanto a la venta.

Como todo modelo de negocio tradicional, la publicidad de voz a voz ha sido el único elemento utilizado hasta la fecha para dar a conocer la marca a nivel local y regional. En la actualidad, la marca ha comenzado a desarrollar una estrategia de comunicación a corto plazo, que consiste en implementar la imagen de la marca, desde la perspectiva del marketing, para reposicionar la misma en el mercado en general. Para ello acudió a un diseñador gráfico, quien desarrolló todo el concepto teniendo en cuenta la historia escrita de la panadería hasta la fecha, sumado a un eslogan, los cuales han comenzado a tangibilizarse en sus empaques, tarjetas de presentación y en redes sociales.



Imagen 8. Redes sociales Facebook e Instagram
Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

Para Cabrera-Moya, D. R. R. (2016) el desafío que supone para las organizaciones desarrollarse como protagonistas en la construcción de acuerdo con el nuevo orden mundial, conlleva a que algunas de ellas respondan a una dinámica con características que propenden por el bienestar interno a partir de sus empleados y de los grupos de interés que con ella se relacionan; por lo anterior, para la familia Chávez, su equipo humano es sumamente importante: es considerado como parte de la familia; por lo tanto, además de contar con espacios de esparcimiento para todos sus empleados, como es el caso del comedor, también se preocupan por entregar la dotación de acuerdo con las labores desempeñadas e igualmente se preocupan por impartir capacitaciones a través del Sena y la Universidad de Pamplona.

El fenómeno de la estructura organizacional ha tenido un amplio tratamiento, tanto teórico como empírico, sobre todo en años recientes (p. ej., Ánzola, Marín-Idárraga, & Cuartas, 2017; Marín-Idárraga, 2018;) a través de sus trabajos han mostrado las diferentes implicaciones que la estructura organizacional tiene para la empresa y su desempeño en diferentes niveles.

Asimismo, cabe resaltar que la Panadería Chávez permite el desarrollo profesional de los jóvenes universitarios del municipio, al hacer posible que realicen sus prácticas universitarias en temas implícitos al interior de ésta. También se cuenta con capacitación sobre programas de salud ocupacional para los empleados, lo cual ha permitido el montaje de un sistema de incentivos para los mismos, en especial, en las temporadas de mayor trabajo.

Actualmente la Fundación Rosa Delia destina los recursos mensuales a avalar una obra social específica, dada la necesidad existente, dando continuidad a las que ya eran habituales. Además, se comenzaron a apalancar otro tipo de apoyos, por ejemplo, proyectos relacionados con la construcción de viviendas, en convenio con alcaldía municipal y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)⁴; generalmente, este tipo de ayudas van enfocadas al respaldo del adulto mayor.

Dada la devoción hacia la iglesia católica de doña Rosa Delia, se continúa apoyando en el mantenimiento de la iglesia y el patrocinio de la educación de los jóvenes seminaristas. Los niños son otro frente de atención en la Fundación, a quienes se les prepara un aguinaldo representado en un regalo para la Navidad de parte de la Fundación, para lo cual van rotando de barrio año tras año para realizar este evento.

4 Servicio Nacional de Aprendizaje - Sena: Establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

la opinión CÚCUTA REGIÓN JUDICIAL FRONTERA ACTUALIDAD OPINIÓN DEPORTES TENDENCIAS SERVICIOS PARTICIPACIÓN

Pamplona • Lunes, 10 Abril 2016 • 10:05am

Estudiantes del Sena cambiarán 14 ranchos por casas en Pamplona

Las familias a ser beneficiadas son del barrio Brisas de Pamplonita, los trabajos durarán seis meses.



Las viviendas a edificar por los aprendices tendrán sala-comedor, cocina, una habitación y un baño. / Foto: Cortesía

Temas - Sena - Aprendices Sena - Vivienda digna - Brisas de Pamplonita - Fundación Rosadella de Chávez

En un trabajo mancomunado entre la Fundación Rosadella de Chávez y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) serán mejoradas 14 viviendas en el barrio Brisas de Pamplonita, en Pamplona, luego de observar las necesidades y las inconsistencias estructurales de los inmuebles de las familias a ayudar.

MUNDO
España supera las 2.000 muertes por coronavirus, casi 500 en últimas 24 horas
La nación europea contabiliza 33.089 contagiados con COVID-19.

MUNDO
Panamá confirma tres nuevas muertes por coronavirus
El país centroamericano registra 345 casos de COVID-19 y cinco fallecidos.

Publicado

La versión impresa de La Opinión ahora en digital.

La Opinión

Imagen 9. Fundación Rosa Delia Chávez
Fuente: Cortesía Familia Chávez Cristancho.

Se evidencia entonces cómo los recursos de la Fundación Rosa Delia son dirigidos específicamente a la población vulnerable para continuar con el legado de su fundadora.

Más allá de esta labor, para la Panadería Chávez, el trato más considerado inicia con sus empleados. Esta microempresa considera que son ellos el mayor tangible con el que pueden contar, dado que, al tener empleados bien remunerados y felices, están aportando a la sociedad y están garantizando un producto hecho con amor para el cliente final.

Conclusiones

A la fecha, la Panadería Chávez tiene claro que es imprescindible ampliar horizontes, traspasar su propia frontera y dar a conocer el producto a nivel nacional; este es un objetivo que se está fijando a mediano plazo, buscando la entrada a los almacenes en formato de cadena, lo cual requiere una buena inversión para poder masificar el producto.

Entre los productos con mayor potencial para este mercado, se encuentra el pan tajado, ya que, al realizar un análisis de calidad, es considerado como un producto con una calidad superior a muchas otras marcas industriales encontradas en el mercado.

Otro de los grandes retos es romper con el esquema de ser una empresa de economía familiar para, en el mediano plazo, convertirse en una mediana empresa, con una mayor participación en el mercado local, regional y nacional.

Son hoy los nietos y la tercera generación de la familia Forero Chávez los herederos de esta tradición, quienes pretenden mantener esta tradición como diferenciador, pero con total claridad que deben innovar y apoyarse de las nuevas tecnologías para mantenerse y trascender en el tiempo; razón por la cual han incursionado en un negocio con el concepto de salón de onces, puesto que este espacio no lo tenía la Panadería Chávez. En la actualidad este espacio de la cafetería no es el fuerte del negocio; empezaron con esta idea de ampliación del negocio en enero de 2019, conservando su portafolio tradicional y ofertando nuevos productos, con el objetivo de conservar la tradición de sus recetas, generando un servicio de calidad e innovación y continuando con la construcción de marca, de la tradicional Panadería Chávez.

Finalmente, este tipo de estudio y sus hallazgos resultan de suma importancia para la economía colombiana, considerando la actual política de transformación del sector productivo, soportada en el programa de la economía naranja, que contempla la tendencia de la creación de empresas innovadoras, basadas en la creatividad, las cuales están generando crecimiento económico. Peñalosa-Otero, M. E., & López-Celis, D. M. (2020).

“Panadería Chávez: una historia de amor, tradición y apego a Dios”

Preguntas de reflexión y análisis

- ¿Cuál considera que es el principal problema de la empresa y cuáles son los problemas secundarios identificados en el caso? ¿Qué soluciones recomienda para resolver el problema identificado?
- ¿Cómo considera que logran tener permanencia en el mercado?
- ¿Qué estrategia le recomendaría a la Panadería Chávez para posicionar su marca en el mercado local, regional y nacional?
- A nivel de estrategia de medios ¿cuál sería la mejor mezcla de medios para este tipo de negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos que tienen proyectados a corto y mediano plazo?
- ¿Qué importancia gastronómica y cultural tienen para los pamploneses los productos ofertados por la panadería Chávez?
- De acuerdo con las variables de la mercadotecnia y de acuerdo con su percepción como consumidor, elabore una propuesta de plan de mercadeo que conlleve al reposicionamiento de la marca.

Referencias

- Ánzola, O., Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2016). *Elementos para analizar al Sistema Integrado de Transporte Público De Bogotá (SITP) como un sistema saludable y resiliente*. In M. P. Grueso Hinestroza (Ed.), *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos* (pp. 49-73). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Cuartas-Marín, J. C. & Anzola-Morales, O.L. (2020). *Análisis organizacional: Caso Restaurante Su Costa*. En M. F. Martínez Aguilar & M. E. Peñalosa Otero (Eds.), *De la Teoría a la Empresa* (pp. 34-65). San Luis Potosí: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

- Fundación Rosa Delia De Chávez (2019). Recuperado en: <https://empresite.economistaamerica.co/FUNDACION-ROSA-DELIA-CHAVEZ.html>
- La Opinión (2019). *Reinauguración de la Panadería Chávez*. Recuperado en <https://www.laopinion.com.co/actividad-social/reinauguracion-de-la-panaderia-chavez-169104>
- López, D., & Peñalosa, M. (2017). *Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker*. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349–360). México: Editorial UNAM.
- Marín-Idárraga, D. A. (2018). *Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica*. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades glocales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.
- Panadería “Los Chavez” icono de la gastronomía y cultura Pamplonesa (2019). Recuperado en <https://es-la.facebook.com/pamplonacitynoticias/videos/481820375676239/>
- Panadería Chávez. Recuperado en <http://ingenieriadelsoftwre.blogspot.com/>
- Peñalosa-Otero, M. E., & López-Celis, D. M. (2020). *El desafío para exportar moda colombiana al mundo*. In M. Martínez & M. Peñalosa-Otero (Eds.), *De la Teoría a la empresa* (pp. 136–158). San Luis Potosí - México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Caso 4. Estrategias de administración y mercadotecnia aplicadas a Grupo Estratégico de Negocios (GENE)

Alejandra Ballesteros Aureoles¹

José Antonio Tlacuilo González²

El Grupo Estratégico de Negocios (GENE) nació en 2012; ofrece cursos, capacitación, consultoría y asesorías. En 2017 iniciaron los trabajos entre GENE y el cuerpo académico: Vinculación Ciencias Administrativas y Sector Productivo. El objetivo es mostrar tres productos que se realizaron para la empresa GENE con la aplicación de las estrategias de administración y mercadotecnia para resolver la problemática detectada, la falta de una actualización de los cursos que se ofrecen en su portafolio, contar con el personal idóneo para impartirlos y cubrir las vacantes de forma eficiente. Se usó como metodología el método de casos CAENI (Camacho, 2013). Se revisaron los conceptos de endomarketing (Grande, 2012); (Graziano & Kassouff, 2017), el marketing de los servicios, y el mix marketing de los servicios (Saldaña, 2000), (Grande, 2012). Los resultados que se obtuvieron fueron: un manual de reclutamiento y selección de personal, un programa de capacitación en marketing especializado

1 Profesora de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Correo electrónico: aureoles71@yahoo.com.mx

2 Profesor de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Correo electrónico: antoniotlacuilo@gmail.com

y otro en la implementación de las TIC para Pymes. Por tanto, se concluye que es un éxito la vinculación entre universidad y empresa para solucionar las problemáticas de las organizaciones. Las futuras líneas de investigación son aplicar el endomarketing y desarrollar cursos de neuromarketing, entre otros, así como elaborar un plan de difusión para la empresa Gene.

Historia de la empresa

El Grupo Estratégico de Negocios (GENE) se conformó en el año 2012, a partir de una invitación de la Red Nacional de Mujeres Vigilantes, A.C. (Renamuvi) para impartir cursos de capacitación del área de mercadotecnia para el sector agropecuario en los estados de Hidalgo, Morelia, Puebla y Oaxaca. Dichos cursos fueron coordinados por Renamuvi, con apoyo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (Sagarpa).

Para el siguiente año, GENE habilitó ante la Sagarpa cuatro técnicos que le permitieron realizar proyectos agropecuarios para las convocatorias que emitió el organismo, específicamente para los programas de Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Nichos Agrarios (Fappa) y Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora (Promete). Con ello, Gene amplió su cartera de servicios y en ese mismo año se realizaron proyectos productivos en el Estado de México y en Quintana Roo para dichos programas.

También se colaboró con el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) en la impartición de cursos de emprendimiento, así como plan de vida y carrera, los cuales se ofrecieron en los municipios de Ecatepec y Zinacantepec, en el Estado de México. Los proyectos fueron parte de la campaña nacional “Juventud Leal con México”.

A finales de ese año se habilitaron ante Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario Rural, Forestal y Pesquero (FND) dos prestadores de servicios profesionales (PSP), lo que permitió ofrecer cursos en foros de esta institución y gestionar proyectos para promover y solicitar créditos al mismo.

En 2014 se realizó el proyecto de inversión para la empresa el Remolino de Santa Rosa, mismo que fue financiado por FND en el municipio de Actopan en

Veracruz, México; el recurso fue utilizado para la construcción de una empacadora, que le permitió a GENE tener mayor presencia en el estado de Veracruz.

Para 2015 se elaboraron proyectos productivos para los estados de Veracruz y México, tanto para FND y Sagarpa; se iniciaron también trabajos en la Ciudad de México y Toluca, Estado de México, en donde se trabajaron proyectos para las convocatorias abiertas del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), ampliando una vez más la cobertura y los servicios disponibles que venía ofreciendo GENE.

En el año 2016 se organizó, de manera conjunta con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo del Valle de Toluca (Concanaco y Servytur), el evento: “Competitividad, Innovación y Productividad para las Mipymes”, que se realizó en el Estado de México, en donde GENE participó con dos conferencias y dos talleres. Las conferencias fueron: *Innovación y Productividad*, y *Las nuevas tecnologías y su negocio*; los talleres fueron: *Emprender= Crecer* y *Modernizando tu negocio*. En 2017 se elaboraron proyectos productivos para el estado de Veracruz y se diseñaron programas de capacitación para las Mipymes del oriente del Estado de México, mismos que se impartieron en el último cuatrimestre del año.

Diagnóstico de la situación actual

La empresa Grupo Estratégico de Negocios (GENE) tiene en la actualidad su domicilio fiscal en Calle Bella Vista, Mz. 1 Lt. 9. Col. San Andrés Chimalhuacán, municipio de Chimalhuacán, Estado de México, C.P. 56330. Es una empresa de servicios que tiene ocho años en el mercado; clasificada como una empresa de tamaño pequeña³. Para conocer la situación que hoy presenta la empresa, se mencionan enseguida sus diferentes elementos que la conforman, como: sus principales servicios, su filosofía empresarial, su logotipo y eslogan, su organigrama actual, las empresas competidoras, sus principales clientes y el segmento al cual se dirige principalmente.

3 Estratificación de las empresas por tamaño en México. Secretaría de Economía (2009).

Los principales servicios ofrecidos por GENE son:

- Consultoría y gestión empresarial.
- Consultoría y asesoría empresarial.
- Administración de empresas.
- Asesoramiento a Mipymes.
- Asesoramiento y creación de imagen corporativa.
- Consultoría integral.
- Lanzamiento y relanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado.
- Diagnóstico de clima organizacional.
- Diseño y asesoría en redes de cómputo

Filosofía empresarial

Misión

Somos un grupo multidisciplinario de profesionistas comprometidos con el desarrollo del país; brindamos soluciones y servicios empresariales integrales que permiten a nuestros clientes ser eficientes y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Visión

Ser una empresa reconocida en el sector empresarial a través de la prestación de servicios integrales de excelencia para este sector, basado en el conocimiento, la innovación práctica y la pertinencia de soluciones que contribuyan al desarrollo de las empresas y el bienestar social.

Objetivo

Proporcionar a las Pymes del sector público y privado las estrategias, metodologías, programas, herramientas y apoyo profesional especializado, así como soluciones orientadas al logro correcto y armónico de las funciones organizacionales involucradas.



Imagen 1: Logotipo y eslogan para la empresa GENE

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Gene, 2019.

Valores

Los valores para la empresa GENE son la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la puntualidad, la ética laboral, el trabajo colaborativo, la confidencialidad y confiabilidad, compromiso con el cliente y su negocio, compromiso, calidad, comunicación.

A lo largo de los años también ha trabajado en su logotipo; en la Imagen 1 se presentan los diseños de logotipos que ha realizado la empresa para mostrar siempre una imagen a los clientes y para que los empleados sientan una pertenencia.

Las Empresas competidoras directas se enlistan a continuación:

- Enlace corporativo México.
- Asesores en desarrollo empresarial S.C.
- Qualsys Consulting.
- Rauda Consultores.
- JMR Consultoría.
- Human Consulting.

Sus principales Clientes son:

- Red Nacional de Mujeres Vigilantes A.C.
- Mujeres Exitosas en un Campo Ganador A.C.
- Canaco Estado de México.
- Barber Shop “The Medels”.

- Restaurante “La Cueva del Conejo”.
- Gigamex S.A. de C.V.
- Spot On S.A. de C.V.
- CJMX A.C.
- Productores de limón persa del estado de Veracruz
- La Malangueña S.A. de C.V.

Actualmente tiene presencia en seis estados de la República mexicana, donde se ubican sus clientes: Hidalgo, Michoacán, Puebla, Oaxaca, Veracruz y Estado de México.

Segmento al cual se dirigen:

- Empresas: Mipymes.
- Productores de cualquier sector que requieren consultoría o asesoría empresarial.

Con los ajustes que también se van requiriendo en la empresa se realizan cambios en su estructura; en la Imagen 2 se presenta el organigrama actual de la empresa GENE, que es un organigrama departamental que cuenta con seis departamentos fundamentales, como: comercialización, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y sus departamentos más importantes por el desarrollo de las actividades que ofrece son: proyectos y servicios, cada uno muestra sus propios departamentos encargados de desarrollar lo que el cliente solicita, es decir, haciendo proyectos a la medida del cliente.

Análisis de los aspectos internos y externos

Para conocer los aspectos internos y externos de la empresa se realizó una matriz FODA a toda la empresa (ver Imagen 3) y se dedujo que sus principales fortalezas consisten en que sus empleados están ampliamente capacitados y esto genera que cumplan con las expectativas de sus clientes; además, manejan eficientemente sus relaciones públicas y estos les genera que sea reconocida por sus servicios en varios estados del país; por otra parte, reciben apoyo de diversas dependencias.

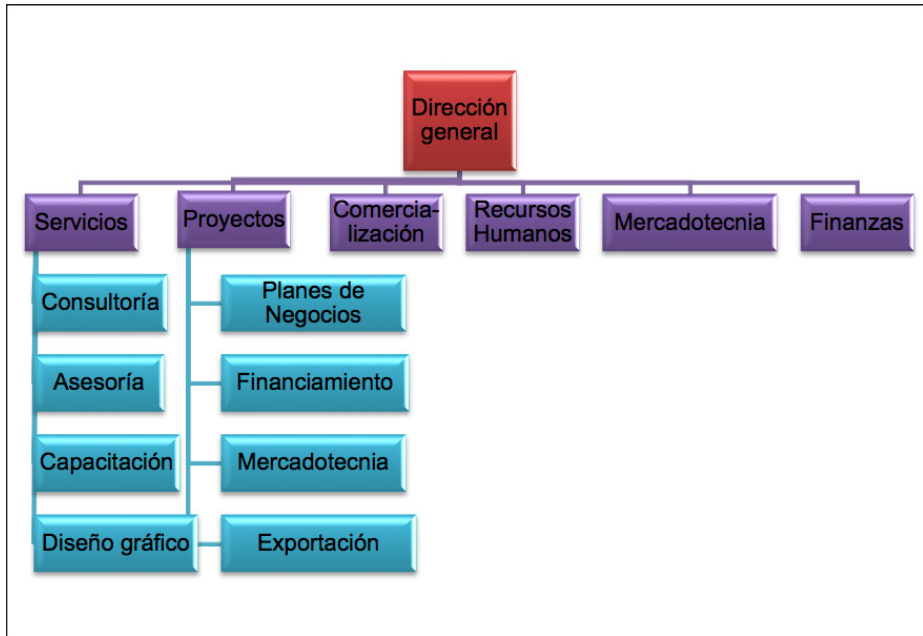


Imagen 2: Organigrama para la empresa GENE

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Gene, 2019.

En relación con sus principales debilidades se puede mencionar que carece de infraestructura de un departamento que se encargue de la comercialización de productos, además de que no cuenta con personal de ventas y de alianzas comerciales.

En cuanto a sus oportunidades tiene como opción la obtención de créditos, ya sea a través de dependencias privadas o gubernamentales y/o instituciones bancarias, así como atender tendencias de negocios nuevas que le ayuden a expandir su cartera de servicios; además, puede aprovechar nuevas tecnológicas aplicadas a su empresa, por ejemplo, una nueva plataforma *online* con el fin de hacer una empresa vanguardista.

Sus principales amenazas son principalmente la que se refiere a la competencia de la zona, ya que puede dificultar la obtención de nuevos clientes; asimismo, para poder contar con una cartera de clientes mayor, en la actualidad y ya por muchos años, la delincuencia ha provocado que muchas empresas tengan que

cerrar y eso afecta a otras empresas, como es el caso de GENE y, por último, la situación económica del país, ya que ésta ha provocado que disminuyan las actividades empresariales.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en varios estados del país. • Cuenta con personal altamente capacitado. • Cuenta con el apoyo de diversas instituciones. • Tiene infraestructura digital propia. • Existe un buen sistema de comunicación con los clientes. • Se cuenta con un establecimiento propio. • Experiencia en el sector. • Proyectos productivos. • Variedad de servicios. • Proyectos con buenas estructuras. • Apoyo de distintas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos. • Hacer alianzas comerciales. • Tener una nueva plataforma digital. • Crear nuevos departamentos en la empresa para crecer. • Tener nueva tecnología. • Ofrecer certificaciones. • Expansión a otras entidades. • Las empresas se dan cuenta que una consultoría les beneficia. • Jóvenes emprendedores con mente fresca, con ganas de trabajar, con conocimientos de alto nivel.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cursos de capacitación en su portafolio de servicios. • Falta de organización en el área de recursos humanos. • Falta de personal de ventas. • Falta de personal de mercadotecnia. • Baja presencia en el mercado. • Poca publicidad. • Control de evaluación y contratación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia. • Delincuencia. • Situación económica del país. • Pymes no gastan. • Políticas inciertas con el transcurso del tiempo. • Cierre de empresas. • Competencia. • Desconfianza de las empresas por la inseguridad.

Imagen 3: Matriz FODA (fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas) para toda la empresa GENE

Planteamiento del problema

Con la aplicación de una herramienta administrativa conocida como FODA (matriz o cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se encontró que la empresa GENE, carecía de estrategias de administración y mercadotecnia; se encontraron dos situaciones que deberían ser atendidas de inmediato: una que era cuestión interna y la otra que le hacía falta para su desarrollo, es decir, aumentar su competitividad en el mercado, aumentar sus ventas (en este caso, incrementar la oferta de sus servicios), además, para que la empresa tuviera un mejor posicionamiento en el mercado.

Ya que GENE carece de organización en la parte de reclutamiento y selección, en el área de recursos humanos, la idea de tener un manual de reclutamiento y selección de personal es llevar de forma organizada la selección de personal; así mismo es tener una mejor información del candidato que se requiere para cubrir las vacantes, con la idea de que la empresa en un futuro sea una organización con empleados “aptos” para cada cargo.

Otro problema radica en que todos aquellos aparatos electrónicos cuyas funciones son de gran importancia, son utilizados parcialmente por las empresas que asesora Gene. Su uso es de manera limitada, ya sea solamente para estar en comunicación o son utilizados sólo para navegar en las redes sociales, entre otras funciones básicas.

Aunado a lo anterior, la empresa GENE solo ha venido impartiendo cursos individuales, omitiendo certificaciones y documentos con validez oficial; esto representa un riesgo ante el mercado, debido a que la competencia otorga documentos avalados por un organismo certificador, por lo que se están desaprovechando oportunidades de negocio en el ámbito de programas de capacitación, que pueden estar avalados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS).

Pregunta de investigación

Por lo anterior, lo que se plantea como pregunta de investigación es: Aplicar estrategias de administración y mercadotecnia en la empresa GENE ¿permitirá

aumentar su oferta de servicios; contar con una cartera de cursos actualizada y tener al personal idóneo para impartirlos, así como cubrir las vacantes de manera eficiente?

Objetivo general de la investigación

Mostrar tres de los productos que se realizaron para la empresa GENE, con la aplicación de las estrategias de administración y mercadotecnia necesarias para tener una actualización de los cursos que se ofrecen en su portafolio y contar con el personal idóneo para impartirlos y cubrir las vacantes de forma eficiente.

Metodología

Se usó como metodología el método de casos CAENI (Camacho, 2013).

Estrategias realizadas en la administración y la mezcla de la mercadotecnia

Las estrategias que se realizaron se presentan en dos puntos: el 6.1 que se refiere al endomarketing: estrategia de mercadotecnia, que pretende reforzar las actividades de la empresa desde adentro de ella; se aplicaron tres estrategias administrativas: la matriz FODA; para el análisis del entorno se usó, para el macroentorno, el PEST, y para el microentorno las cinco fuerzas de Porter. El producto que se entregó es un Manual de reclutamiento y selección de personal.

Endomarketing

Estrategias administrativas utilizadas:

Matriz FODA.

Análisis Macroentorno (PEST).

Análisis Microentorno (5 fuerzas de PORTER).

Marketing de servicios

Para el segundo punto 6.2, se trabajó el Mix marketing de los servicios: producto, precio, plaza y promoción, entregando como productos dos capacitacio-

nes: diseño de un programa de capacitación de marketing para la empresa GENE (diplomado en marketing especializado) y diseño de un programa de capacitación de la implementación de TIC para las Pymes del municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México.

En la siguiente Tabla 1 se muestra el nombre del producto que se elaboró, el objetivo y la metodología de cada uno de ellos.

Producto 1	Objetivo general	Metodología
Manual de reclutamiento y selección de personal.	Proponer un manual de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que la empresa grupo estratégico de negocios mejore la forma de reclutar, a su vez, que ésta sea más competitiva, ya que contará con personal más adecuado.	Macroentorno (PEST). Análisis microentorno (5 fuerzas de Porter). Análisis DAFO.
Producto 2	Objetivo general	Metodología
Diseño de un programa de capacitación de marketing para la empresa Gene (diplomado en marketing especializado).	Diseñar un programa de capacitación (diplomado en marketing especializado) con la finalidad de crear un modelo que pueda ser aplicado en diferentes disciplinas.	Diagnóstico de las necesidades de capacitación. Aplicación del método de investigación. Cuestionario (elaboración propia). Diseñar la muestra. 1. Elemento: mujeres y hombres de 20–50 años; 2. Unidades de muestreo: estudiantes de 20-35 años; 3. Alcance: Estado de México, Cd. Nezahualcóyotl; 4. Tiempo: 8 al 19 de octubre de 2018. Se recopilaron los datos a través de un cuestionario <i>on-line</i> aplicado en forma indirecta, mediante el método de “software social” <i>survivo</i> por medio de una difusión de WhatsApp y Facebook.

Producto 3	Objetivo general	Metodología
Implementación de TIC para las Pymes del municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México.	Implementar un curso de capacitación sobre el uso de las herramientas publicitarias enfocadas en las TIC, con el fin de ayudar a las micro y pequeñas empresas del municipio de Nezahualcóyotl a que incrementen sus ventas y encuentren nuevos clientes.	Se aplicó un cuestionario que fue desarrollado por Relayn; se consideró que la muestra mínima debería ser de 381 participantes, dada una población. De 48816 unidades económicas de tamaño mype en el municipio (INEGI, 2015). Se usó la fórmula del tamaño de muestra (consideramos un valor de $p= 50\%$, para obtener la muestra más grande con una Confianza de 95 % y un error de 5%).

Tabla 1: Estrategias mercadológicas (Productos) desarrollados en la Empresa GENE

Fuente: Elaboración propia.

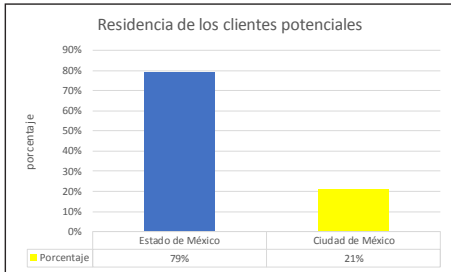
En la Tabla 2, se muestran las estrategias mercadológicas desarrolladas en los dos productos sobre capacitación, respecto al precio, la plaza y la promoción; en seguida se presentan las gráficas de los resultados de la investigación de mercados.

Precio	Plaza	Promoción
75 a 100 dólares	En los lugares donde los solicite.	Uso de redes sociales. Carteles. Pláticas en empresas.

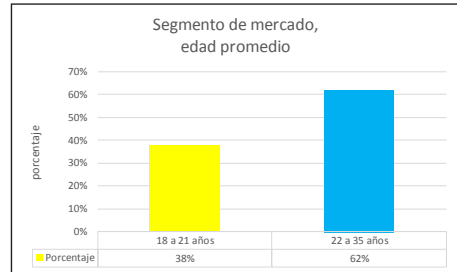
Tabla 2: Estrategias mercadológicas (Precio, Plaza y Promoción) desarrollados en la Empresa GENE

Fuente: Elaboración propia.

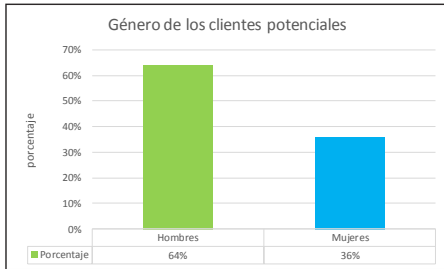
En las gráficas 1 y 2 está la residencia de los clientes potenciales, donde se aplicó la investigación de mercados y donde se ofreció la capacitación de los diplomados.



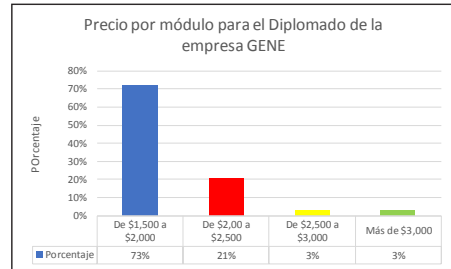
Gráfica 1: Residencia de los clientes potenciales para la empresa Gene
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



Gráfica 2: Segmento de mercado, edad promedio
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



Gráfica 3: Género de los clientes potenciales para la empresa Gene
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



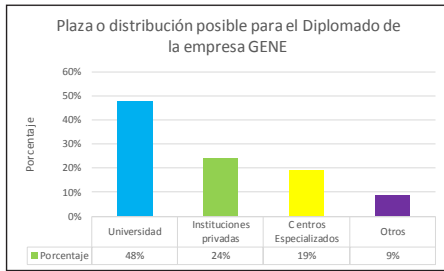
Gráfica 4: Precio por el módulo para el Diplomado de la empresa Gene
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

En la Gráfica 3 se explica el sexo de los clientes potenciales donde se realizó la investigación de mercados. En las gráficas 4, 5 y 6 se muestran los resultados de la investigación de mercados, de las estrategias de mercadotecnia, de los resultados que se encontraron para el precio, plaza y promoción.

Resultados obtenidos

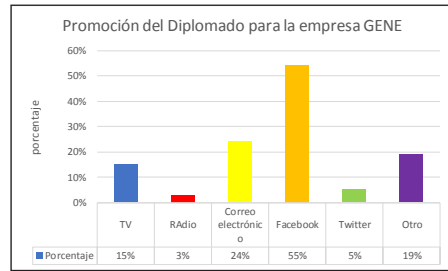
Endomarketing

Selección y capacitación del personal de servicio: es importante que el personal de contacto con los clientes se seleccione y capacite cuidadosamente. Los



Gráfica 5: Plaza o distribución para el Diplomado de la empresa GENE

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



Gráfica 6: Promoción para la empresa GENE

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

principios de la buena gerencia de personal se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro de la organización. La consecuencia de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando.

El personal de servicio debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Estos trabajos de servicio se clasifican de acuerdo con el tipo de educación, experiencia previa necesaria y habilidades sociales. Los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de comunicación que a ellos les imponen los clientes (Mercado, 2009).

Según Souza y Santos (1992), mencionado por Graziano & Kassouff (2017), dicen que una estrategia bastante aplicada con esa finalidad es el uso del marketing en el público interno de la organización. Esta estrategia se materializa en los programas de endomarketing. De acuerdo con George (1990), mencionado por Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo (2011), el endomarketing es una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing. Camelo y Vidal (2006), mencionado por Graziano & Kassouff (2017), dicen que el endomarketing debe crear un ambiente de crecimiento individual que favorezca el desempeño colectivo y promueva el aprendizaje organizativo continuo.

Así, el endomarketing por su prefijo “endo” significa hacia el interior, dentro de, algo que se mueve hacia dentro. El endomarketing es el marketing que se realiza dentro de las organizaciones (Graziano & Kassouff, 2017).

Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal

Manual de reclutamiento y selección es un proyecto que se realizó con la finalidad de otorgar a la empresa GENE bases para establecer las líneas para seleccionar al personal que cumplan con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para que se fortalezca la administración del personal y la mejora continua de los procesos. Así mismo, satisfacer la necesidad del dueño de la empresa, que busca tener un personal capacitado para los proyectos que se realizan en la empresa: elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal.

Las estrategias administrativas utilizadas son tres; en las imágenes 4, 5 y 6, se ve la matriz FODA, previa para la realización del manual de reclutamiento y selección de personal.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja presencia en el mercado • Equipo de capital humano reducido • Poca publicidad • Personal deficiente en cuanto a los conocimientos que se requieren • Control de evaluación y contratación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pymes no gastan • Políticas inciertas con el transcurso del tiempo • Cierre de empresas • Competencia • Desconfianza de las empresas por la inseguridad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector • Proyectos productivos • Variedad de servicios • Proyectos con buenas estructuras • Apoyo de distintas instituciones • Fácil adaptación a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a otras entidades • Las empresas se dan cuenta que una consultoría les beneficia • Jóvenes emprendedores con mente fresca, con ganas de trabajar, con conocimientos de alto nivel

Imagen 4: Matriz FODA para la empresa GENE, para el área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

Análisis Macroentorno (PEST). El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. Pest «Político, Económico, Social y Tecnológico», ver Imagen 5.

Económico	Debemos tener en cuenta que la evolución y desarrollo de la economía y su situación actual afecta directamente en el desarrollo de las organizaciones. El aumento de los salarios afectaría en el ámbito de los pagos de los trabajadores ya que la empresa es pequeña, sus pagos son básicamente por honorarios. Pero por ser una empresa de servicios, otras empresas y el Gobierno pudieran requerir de apoyos en capacitación y consultoría.
Político	La diferente política empleada por los gobiernos y las legislaciones que se manejan a veces son engorrosas en los trámites. Aunque el apoyo a las empresas por parte de cuestiones legales pudieran ser un beneficio para la empresa.
Social	Debemos tener en cuenta que las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio, también se pueden considerar desafíos importantes, los estilos de vida de las nuevas generaciones

Imagen 5: Macroentorno (PEST) para la empresa GENE

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE

Análisis Microentorno (5 Fuerzas de Porter). Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad, ver Imagen 7.



Imagen 6: Microentorno (5 Fuerzas de Porter) para la empresa GENE

Fuente: Then, Luz, & Pimentel, Solange, & Olivero, Paola, & Soto, Ailec, & Luna, Abraham, & Cruz, Gilbert, & Peguero, Miguel, & Jáquez, Carlos, & Lluberres, Jorge (2014).

Explicación:

Amenaza de nuevos competidores

En el sector de asesoría y consultoría en la actualidad ya hay mercado competitivo debido a que las empresas buscan ayuda para poder mantenerse dentro del mercado o entrar al mercado. En nuestro caso, la tecnología que facilitará el desarrollo de la actividad es una tecnología accesible a cualquier empresa y de bajo coste, por lo que no supone ninguna dificultad de acceso al mercado. En este caso, hablamos de las redes sociales, adentrarnos más a ello para, así mismo, darnos presencia en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son la razón de ser de la empresa y sin ellos, no se podría sustentar la actividad económica. En nuestro caso, nuestros futuros clientes y presentes clientes son personas con las cuales ya se había trabajado con anterioridad; en realidad nuestros servicios y asesorías no tiene alto costo, pero son de calidad, ya que las propuestas que se dan a nuestros clientes son objetivas; de igual forma, se logra tener satisfacción en ellos.

Amenaza de servicios sustitutivos

Los servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero de una manera diferente. Es decir, realizan las mismas funciones o parecidas a los que ofrece la industria, pero sin ser el mismo servicio

Poder de negociación de los proveedores

En nuestro caso, el poder de negociación, al tratarse de una asesoría y consultoría es que se requieren muy pocos suministros para realizar la actividad, es bajo. En este sector se necesitan recursos humanos para llevar a cabo las actividades, algunos componentes de hardware, software y material de oficina.

Rivalidad entre competidores

Según el modelo de Porter, las cuatro fuerzas mencionadas en este apartado combinadas entre sí crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. La rivalidad competitiva en el sector de la consultoría y asesoría para nuestra empresa será de intensidad baja/baja debido a que, del resto de intensidades, tal y como hemos ido analizando, tres son muy bajas y una es alta.

En la Imagen 7 está la descripción de la portada del Manual de reclutamiento y selección de personal y en la Imagen 8, los proyectos propuestos como plan de negocios, marketing, exportación, capacitación y el personal que se requiere para desarrollar cada proyecto.

Propuestas de capacitación

Capacitación en marketing especializado

La propuesta fue realizar un programa de capacitación modular para la empresa Gene, denominado “Marketing especializado”: consta de 120 horas y se impartirá en seis meses. Este modelo se presentó ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), para darle valor curricular como diplomado. Ver Imagen 9.

Estrategias de administración y mercadotecnia utilizadas:

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Aplicación del Método de Investigación:

Desarrollar el procedimiento de recolección de datos, diseño de un cuestionario, con preguntas dicotómicas y de opción múltiple. La encuesta se aplicó en línea sobre los gustos y preferencias en la temática del marketing.

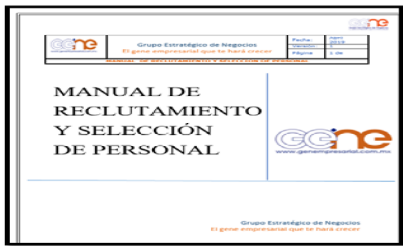


Imagen 7: Manual de reclutamiento y selección de personal
 Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

PLAN DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> > ADMINISTRACIÓN > FINANZAS > INGENIERO AGROPECUARIO.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> > CAPTURISTA > ENCUESTADORA > SUPERVISOR > DISEÑADOR GRAFICO > MERCADOLOGO
EXPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > AGENTE ADUANAL > OUTSOURCING
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > PROFESORES > INSTRUCTORES

Imagen 8: Proyectos y personal que se requiere en la empresa Gene
 Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



Imagen 9: Capacitación en marketing especializado: portada
 Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.


 Duración promedio del programa
6 meses


 Duración de cada módulo
4 semanas


 Horas de instructores asignados
120 horas


 Número de becarios
4

PLAN DE ESTUDIOS

Este programa ha sido diseñado por especialistas en la materia, conforme a las necesidades y problemáticas actuales, buscando la integración de conocimientos académicos y de formación profesional, en un ambiente competitivo globalizado.

Módulos por materia		Horas
Fundamentos de Marketing especializado		40
Módulo 1	Marketing digital	20
Módulo 2	Neomarketing	20
Módulo 3	City Marketing	20
Módulo 4	Marketing estratégico	20

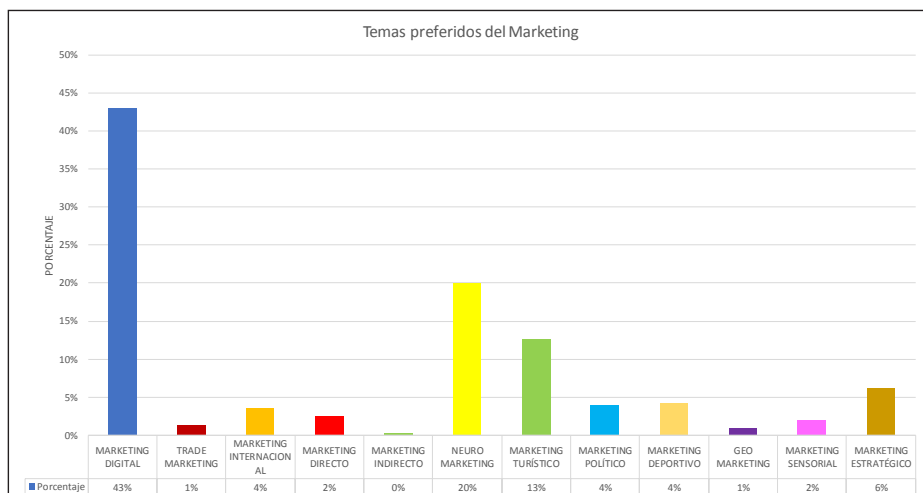
Imagen 10: Capacitación en marketing especializado: plan de estudios y módulos
 Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

<https://www.surveio.com/survey/f/U7M8W1G5A9K6Y3W5O>

Resultados de la investigación de mercados, un ejemplo está en la Gráfica 7.

En la imagen 10, se muestran los datos de la capacitación en marketing especializado, respecto al plan de estudios y los módulos que conforman el Diplomado.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.



Gráfica 7: Temas preferidos del marketing

Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

Capacitación en la implementación de las TIC para Pymes

Realizar un programa de capacitación denominado: “Marketing 2.0 y comercio electrónico” que consta de un total de 30 hrs. Se capacitó a empresarios que requerían saber sobre las nuevas estrategias de ventas; uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) a través de sus teléfonos móviles; llevaron a cabo prácticas reales que les fueran de utilidad y que pudieran desarrollar dentro de sus negocios o empresas para que, con ello, les permitiera incrementar sus ingresos, así como encontrar nuevos clientes. Se realizó un manual con los temas, actividades a realizar y, finalmente, se aplicó un cuestionario de evaluación para conocer la satisfacción de los empresarios, respecto al curso.

Las estrategias de mercadotecnia utilizadas fueron: Diseño de un cuestionario validado y aplicado por expertos de la red RELAYN. En las imágenes 11 y 12 se muestra el índice del producto titulado: Capacitación en la implementación de las TIC para Pymes.



CURSO DE MARKETING 2.0 Y COMERCIO ELECTRÓNICO

Objetivo

Preparar al participante en base a los nuevos conceptos del marketing 2.0 y comercio electrónico partiendo de los fundamentos clave de la mercadotecnia con la finalidad de aportar nuevas herramientas a los empresarios de las MYPE.

Diseño a:

Empresarios de micro y pequeñas empresas (Mype) del municipio de Nezahualcóyotl que desean incrementar sus ventas y encontrar nuevos clientes.

CONTENIDO DE CURSO

I. Generalidades

- 1.1 Marketing
- 1.2 Mezcla de marketing
- 1.3 Segmentación
- 1.4 Posicionamiento
- 1.5 Internet y sus servicios
- 1.6 Web 2.0

II. Comercio Electrónico

- 2.1 ¿Qué es?
- 2.2 Tipos de comercio
- 2.3 Modelos de negocio del comercio electrónico
- 2.4 Consumidores en línea
- 2.5 Mercados en Internet

III. Marketing 2.0

- 3.1 Marketing de relaciones
- 3.2 Marketing viral
- 3.3 Marketing online
- 3.4 Marketing móvil
- 3.5 Vídeos en internet
- 3.6 Discusiones
- 3.7 Sitio web
- 3.8 Blog

IV. Redes sociales

- 4.1 Facebook
- 4.2 Twitter
- 4.3 Whatsapp
- 4.4 LinkedIn
- 4.5 Youtube
- 4.6 Fotogram

Impacto del curso

El participante comprenderá la importancia de la Mercadotecnia en las empresas así como las funciones de la comercialización con ayuda de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs) teniendo en esta sus herramientas de suma importancia para la generación de nuevas estrategias que les permitan incrementar sus ventas y encontrar nuevos clientes.

Resultado del curso

Inducir al participante los fundamentos clave de la mercadotecnia que le permita conocer este campo a más profundidad.

Identificar los componentes clave aplicables dentro de los negocios en el comercio electrónico.

Desarrollar las estrategias publicitarias idóneas que puedan ser aplicables en el área de marketing dentro de su empresa.

Profundizar el manejo de las redes sociales que permita darle el uso adecuado en el ámbito comercial.

Número de participantes a capacitar

600 participantes divididos en grupos de 30 por Aula

Imagen 11: Capacitación en la implementación de las TIC para Pymes
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

Imagen 12: Continuación Capacitación en la implementación de las TIC para Pymes
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

Respecto a las capacitaciones, en el mes de enero de 2018, la empresa Gene llevó a cabo la capacitación para los dueños o empleados de empresas micro y pequeñas de la zona oriente del Estado de México, específicamente con el tema de Marketing Digital. Como futuras líneas de investigación, se pretende ofrecer el diplomado completo, que se realizó para la empresa, realizando un estudio de mercado para poder ofrecer dicho diplomado.

En la segunda capacitación sobre marketing especializado, se logró presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el registro del diplomado en Marketing Especializado, esperando obtener los resultados con su clave y validación oficial para que pueda ser impartido por la empresa, y los trabajadores lo consideren como puntos para capacitación laboral ante la STyPS, siendo de una mayor calidad el diplomado que se ofrece. Como futuras líneas de investigación se ha solicitado que se realice un estudio de mercado para conocer qué otros cursos se pueden desarrollar por la empresa y realizar las estrategias de promoción y difusión, tanto de la empresa como de su cartera de cursos. Ver imágenes 19 y 20.



Imágenes 13, 14, 15, 16, 17 y 18: Capacitaciones



Imagen 19 y 20: Registro ante la STyPS en diplomado en marketing
Fuente: Elaboración propia con apoyo de becarios en la empresa GENE.

Conclusiones

Se concluye que la vinculación entre Universidad y Empresa debe continuar, ya que existe un total aprendizaje y práctica de la mercadotecnia y administración, para estudiantes, profesores y empresarios.

En las dos capacitaciones que se realizaron se utilizó la metodología de investigación de mercados, cumpliendo cada una de sus etapas: diagnóstico de necesidades de capacitación, establecer necesidades de investigación, determinación de la muestra, diseño del instrumento, codificación, captura, trabajo de campo, tabulación, gráficas y explicación para determinar la capacitación más adecuada.

La empresa Grupo Estratégico de Negocios (GENE) resuelve con estos tres productos una problemática detectada en su matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), ya que ahora cuenta con un personal adecuado en las áreas de administración, mercadotecnia y capacitación. Como futuras líneas de investigación ahora se ha solicitado la aplicación del modelo de endomarketing, para fortalecer la comunicación interna, que es una propuesta en puerta para iniciar a trabajarla con el personal de GENE, mientras que, en otros cursos que arrojo el estudio de mercado y que se deben preparar y registrar, debido a la demanda son: neuromarketing, marketing turístico, marketing estratégico, marketing deportivo, marketing internacional.

También se recomienda a la empresa Gene, que necesita un plan de difusión para aumentar su cartera de clientes o trabajar las relaciones públicas para crecer.

Para finalizar, expresamos nuestro agradecimiento a las y los becarios: Thalía Guadalupe Arteta Pérez, Junuetc Sosa Tafolla, Beatriz Verónica Ruiz Argueta, Luis Antonio Ponciano Ascencio y al empresario Diego Demetrio por permitirnos trabajar con su empresa.

Preguntas de reflexión y análisis

A partir de los proyectos ya desarrollados, ¿Qué otros proyectos deben realizarse ahora para que la empresa GENE pueda tener más clientes y requieran sus servicios?

¿La empresa GENE debería segmentar su mercado, respecto al tamaño de empresas y al sector que debe atender?

El área administrativa, ¿qué debe hacer respecto al seguimiento que debe realizar el departamento de reclutamiento y selección de personal?

¿Cómo se debe fortalecer la empresa GENE, respecto a las variables del Mix marketing, respecto a la elaboración y creación de cursos de capacitación?

¿Cuáles son las estrategias específicas de promoción y publicidad que debe usar la empresa GENE, si quiere crecer y buscar vender en el mercado internacional?

Referencias

- Camacho, G. (2013). *Manual para escribir casos de marketing y administración*. Villahermosa, Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Corea, C., & Gómez, H. S. (noviembre de 2014). El marketing de los servicios. (U. N. Nicaragua, Ed.) Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Cobra, M. (2003). *Marketing de Servicios*. Colombia.
- Córdova, C. (1982). *Manual para la administración del proceso de Capacitación del personal*. México: Limusa.

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Davenport TH, P. L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- De Andrés, F. (2008). *Marketing de empresas de servicios*. México: Alfaomega.
- Fischer, L. (2017). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Fischer, L. (2019). *Casos de Marketing de México y Latinoamérica*. México: UNAM-FCA.
- Fischer, L. &. (2000). *Investigación de Mercados*. México.
- Fuentes Jiménez, P. A. (enero-junio de 2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas* (23), 189-231. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- Grande, E. (2012). *Marketing de los servicios*. Madrid, España.: Alfaomega.
- Graziano, C. G., & Kassouff, P. N. (2017). Marketing relacional. El endomarketing en la industria de los productos orgánicos. En E. Larios-Gómez, & A. Giuliani, *Administración un enfoque latinoamericano México-Brasil* (págs. 51-64). México: Pearson.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid. Díaz de Santos.
- Hernández-Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman D. John E. (2003). *Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos*. (2ª. Ed). México: Paraninfo.

- Kotler P. (2001). Dirección de Marketing. México: Milenio.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson educación.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.
- Lovelock, C. H., Staines, G. M., & Dorfsman, I. (1997). Mercadotecnia de servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Martínez Selva, J M. (2012). Marketing de Servicios Profesionales: para la Pequeña y Mediana Empresa (pymes). México: Pearson educación.
- Mckenna, R. (1995). Marketing de Relaciones: Como Crear y Mantener un Vínculo Permanente entre la Empresa. España: Paidós.
- Mercado, S. (2009). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Pac.
- Posada, R., Aguilar, O. C., & Peña, N. B. (2016). Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México. México, DF: Pearson Educación.
- Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima, Perú: ESAN. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Rosander, A. C. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.
- Saldaña, E., & Cervantes, A. (octubre-diciembre de 2000). Mercadotecnia de servicios. *Revista de Contaduría y Administración* (199), 75-90.
- Silíceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa.
- Stanton W., Etzel M., y Waltker B. (2010). Fundamentos de Marketing. México: Mc. Graw Hill.

- Taylor, K. (2008). *Investigación de Mercados enfoque aplicado*. México: Mc Graw Hill.
- Then, Luz, & Pimentel, Solange, & Olivero, Paola, & Soto, Ailec, & Luna, Abraham, & Cruz, Gilbert, & Peguero, Miguel, & Jáquez, Carlos, & Lluberés, Jorge (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de Promoción Inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3),441-476. [Fecha de Consulta 22 de abril de 2020]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87031897004>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L., & Becerril, S. P. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill

Caso 5. La relación estrategia, estructura y cultura: empresa CROQUANT

Diego Armando Marín Idárraga¹

Juan Carlos Cuartas Marín²

Deisy Marcela Agudelo Suárez³

Este caso tiene como objetivo mostrar el análisis de la empresa CROQUANT⁴, a partir de la relación entre estrategia, estructura y cultura, mediante un estudio de caso, aplicando una herramienta de análisis organizacional. El ejercicio evalúa cuantitativamente a la empresa en cuanto al

1 Profesor de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. Correo electrónico: diego.marin@utadeo.edu.co

2 Profesor de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo. Correo electrónico: juanc.cuartasm@utadeo.edu.co

3 Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones (SIGO), adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones (AdGeO). Correo electrónico: deisym.agudelos@utadeo.edu.co

4 Los autores agradecen a los propietarios por permitir la realización de este trabajo en la panadería CROQUANT, acotando que, por solicitud de los directivos y en aras de preservar la confidencialidad de la información, se utilizó un nombre ficticio para identificar la unidad productiva.

grado de desarrollo de las dimensiones de estrategia, estructura y cultura; las áreas funcionales administrativa y gerencial; producción y operaciones; mercado y ventas; financiera y contable, y talento humano. La información se recolectó a través de una entrevista realizada al ápice estratégico de la organización, tomando como base un cuestionario adaptado de diversos estudios. Se destaca en este trabajo que los resultados son similares y coherentes con otros estudios de casos desarrollados en Pymes de Bogotá, Colombia, utilizando la misma herramienta, y contribuye tanto a la teoría como a la práctica para un mejor entendimiento de las tres dimensiones evaluadas. La empresa tiene competitividad del 63% y se encuentra en estado crítico el área financiera y contable, y las demás, en estado de alerta.

Historia de la empresa

La empresa CROQUANT fue fundada en 1992 por unos esposos colombianos: el señor, proveniente de Guacamayo, Departamento de Santander, y la señora, de Tibaná, Departamento de Boyacá. Ambos trabajaron en una panadería de Bogotá y con la liquidación de ocho años de trabajo, el acompañamiento de su jefe y con maquinaria prestada, iniciaron operaciones en su propia panadería. Posteriormente compraron maquinaria y devolvieron la prestada y con un préstamo de la corporación CONAVI adquirieron un local comercial. La empresa fue matriculada en el Registro Mercantil como sociedad en el año 2008. Los fundadores realizaron diplomados con la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, entre el año 2000 y 2005, sobre Gerencia del servicio, Liderazgo colectivo y calidad, y Control y gestión integral, y un curso en la Universidad de la Sabana en: Gerencia administrativa y técnica para empresas de panadería.

CROQUANT tiene tres sedes en la localidad de Suba, en los barrios Bosques de Suba y Almendros. La unidad productiva es administrada por su fundador y está delegando funciones administrativas a miembros de la segunda generación. El proceso productivo y la prestación del servicio se desarrollan con 28 trabajadores vinculados a la empresa.

En este sentido y a manera de aporte para la perdurabilidad de CRO-QUANT, el caso de estudio se aborda desde la relación entre la estrategia, la estructura y la cultura, que continúa siendo un campo de estudio importante en el desarrollo competitivo de las organizaciones y en la búsqueda de un mejor desempeño organizacional (Rowlinson, 1995; Sánchez-Quirós, 2005), cuyos resultados obtenidos aun no son concluyentes y demuestran que existen muchas posibilidades de análisis (Harris & Ruefli, 2000). En especial, en el ámbito del análisis organizacional esta relación ha sido específicamente investigada para demostrar su ajuste conjunto en los procesos de transformación organizacional (Burton & Obel, 2004; Nadler, Tushman, & Nadler, 2011), y sigue siendo un campo de interés en las agendas investigativas (Larsen, Masi, Jacobsen, & Godsell, 2018; McAdam, Miller, & McSorley, 2019).

Como una manera de aportar a la teoría del análisis organizacional y la alineación estratégica, este trabajo tiene como objetivo analizar las variables de la estrategia, la estructura y la cultura en una empresa pequeña de Bogotá, Colombia, aplicando una metodología de diagnóstico organizacional que permite identificar el estado de desarrollo de estas tres variables y su implicación en las áreas funcionales básicas.

Este ejercicio investigativo, a modo de caso de estudio, presenta como principal contribución la validación empírica de la teoría referente a la relación entre la estrategia, la estructura y la cultura, en una unidad productiva, que sirve como guía para comprender mejor sus implicaciones y para orientar trabajos futuros.

El caso se divide en cinco partes. En la primera se presenta la empresa analizada; en la segunda se hace el diagnóstico de la situación actual; en la tercera se hace un análisis desde aspectos internos y externos, que incluye el marco teórico que sustenta el análisis con la metodología aplicada; en la cuarta se presentan los resultados obtenidos, destacando el problema de la organización y las estrategias en la mezcla de mercadotecnia, en la quinta se introducen las principales conclusiones obtenidas y algunas preguntas de reflexión y/o análisis.

Diagnóstico de la situación actual

Para el diagnóstico de CROQUANT se utilizó una herramienta que relaciona las variables que se describen a continuación y que soportan los resultados obtenidos, en su relación con las áreas funcionales básicas incluyendo la de mercadeo.

En este sentido, la estrategia, la estructura y la cultura son constructos determinantes del desempeño en la organización (Burton & Obel, 2004; Zheng, Yang, & McLean, 2010), y comprenden las dimensiones fundamentales que son impactadas en un proceso de diseño organizacional (Nadler, Tushman, & Nadler, 2011). Aunque las acepciones son prolíficas dependiendo de la tipología analítica y el enfoque teórico referente, en su definición primaria y genérica en el ámbito de la organización: i) La estrategia es entendida como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar la consecución de objetivos a largo plazo (Chandler, 1962); ii) La estructura es asumida como las diferentes formas en las cuales se da la división del trabajo y su correspondiente integración (Mintzberg, 1979), y iii) La cultura es comprendida como el conjunto de los aspectos subjetivos e interpretativos de los agentes organizacionales, subyacentes de las cualidades no racionales de la experiencia (Smircich, 1983), expresivas a través del lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos (Pettigrew, 1979).

Diversos trabajos investigativos se han adelantado para mostrar las interacciones entre la estrategia, la estructura y la cultura, tratando de clarificar cómo se inciden pero con explicaciones aún poco concluyentes (Sánchez-Quirós, 2005). Esos diversos trabajos ponen de manifiesto que las relaciones son contingentes y sus diferentes efectos dependen de una gran variedad de circunstancias ambientales y organizacionales (Ánzola, Marín-Idárraga, & Cuartas- Marín, 2017; Burton & Obel, 2004).

Por ejemplo, Weick (1985) sugiere que la cultura y la estrategia son intercambiables, porque ambas proporcionan coherencia y significado a las organizaciones; Schein (1985) distingue la estrategia de la cultura y plantea que la cultura

que opera a un nivel más profundo de la organización confronta a esas estrategias que cobran un sentido más financiero, de producto o de marketing, y Johnson (1992) expone que son las dimensiones sociales, políticas, culturales y cognitivas de las actividades gerenciales las que dan lugar al tipo de cambio estratégico.

En cuanto a la relación estrategia y estructura el estudio de Jennings & Seaman (1994) sobre los diferentes niveles de adaptación organizacional muestra que las estructuras mecánicas son coherentes con las estrategias defensivas y que las estructuras orgánicas son congruentes con las estrategias exploradoras, cuyos resultados son similares a los obtenidos en estudios posteriores (Pleshko, 2007; Sánchez-Quirós, 2005). Cuando se considera el contexto en el cual opera la organización, la teoría indica que ante un ambiente diversificado, una estructura piramidal centralizada y formalizada es congruente con una estrategia defensiva y que ante un ambiente turbulento, la necesidad de una estrategia exploradora o analizadora obliga a una mayor descentralización de las decisiones y a una mayor horizontalización de la jerarquía (Burton & Obel, 2004; Burton, Obel, & DeSanctis, 2011).

Por su parte, el estudio de Harris & Ruefli (2000) pone a prueba la tesis de Chandler acerca que la “estructura sigue a la estrategia”, mostrando desde un amplio campo de investigación empírica recopilada, que esta tesis es debatible en atención a las diversas dinámicas de cambio organizacional, haciendo que existan una lógicas circulares alternativas a esa tradicional mirada lineal. Además, Rowlinson, 1995 critica al autor Chandler por no considerar en su trabajo cómo la cultura de una empresa en general, o los problemas laborales en particular, podrían dar forma a la orientación de los ejecutivos en su gestión, pues no examinó específicamente el contexto cognitivo, cultural, estructural o político en el que están incrustadas las elecciones estratégicas, quedando así un compromiso psicológico muy vago de los ejecutivos para explicar sus decisiones.

El mismo Rowlinson (1995) expone que los teóricos de la cultura han prestado poca atención a la estructura. Citando a varios de ellos concluye que existe una desconexión entre ambas dimensiones, ya que las modificaciones en los procesos de trabajo poco dan lugar a la verificación necesaria del ajuste de

las personas a ellos. Sugiere no olvidar la idea del autor Pettigrew, para quien la cultura es un “tejido social expresivo” que cuando es legitimada, da sentido a las tareas y objetivos, y no es propiamente un dispositivo de control, como lo plantea en su momento Child (1972). Reconoce que la imposibilidad de traducir la cultura en datos históricos que la haga más accesible termina por privilegiar las prácticas de trabajo real (estructura). Concluye así, que el ajuste estructura-cultura es imprescindible, dado que toda práctica de trabajo esta imbuida de un significado cultural, lo cual es común a lo establecido por otros autores (McNabb & Sepic, 1995; Meschi & Roger, 1994).

De igual manera, algunos investigadores en el campo de la estructura organizacional la han estudiado como un proceso de racionalidad técnica orientado a las decisiones de diferenciación, formalización y centralización, y su influjo en el desempeño (Ateş, van Raaij, & Wynstra, 2018; Csaszar, 2012; Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez, & Claver-Cortés, 2010), despreciando los atributos valorativos de la cultura que están presentes en el comportamiento de las personas, en su expectativa de satisfacción de necesidades y en su interacción socio-laboral (Feldman, 1985). Aunque los símbolos culturales asimilados por las personas pueden entrañar un poder regulador de los fines que cuestiona cuáles de ellos tienen sentido (Sánchez-Quirós, 2005), el enlace entre estructura y cultura termina dándose debido a procesos de conformidad que suprimen los intereses personales (Feldman, 1985).

Es indudable que la estrategia, la estructura y la cultura comprenden recursos intangibles generadores de ventaja competitiva (Grant, 1991), por lo que los directivos deben buscar su congruencia (Nadler et al., 2011). La congruencia es entendida como alineación que, de acuerdo con Semler (1997), significa un concepto descriptivo que se refiere a la medida en que la estrategia, la estructura y la cultura se combinan para crear un todo sinérgico que permite alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Diversos trabajos han reconocido la importancia de la alineación estratégica como necesaria para lograr un mayor desempeño organizacional (Bergeron, Raymond, & Rivard, 2004; Ensign, 2001; Venkatraman, 1989). En el marco

de la alineación estratégica, se han desarrollado investigaciones que analizan la estrategia, la estructura y la cultura, entre ellas o en relación con otras variables (Hsiao & Wu, 2020; Larsen, Masi, Jacobsen, & Godsell, 2018; McAdam, Miller, & McSorley, 2019).

En Colombia, la alineación estratégica es un tema de poco desarrollo con apenas algunos trabajos por destacar (Marín-Idárraga & Capachero, 2020; Marín-Idárraga, 2018; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a; Marín-Idárraga & Cuartas, 2016b). No obstante, aún existe mucho por aportar acerca de las relaciones, enlaces e implicaciones de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

El presente trabajo suma evidencia empírica en esa dirección, mediante el análisis de un caso de estudio, aplicando una metodología descriptiva que evalúa el estado de desarrollo de estas tres dimensiones y que sirve como referente para obtener una línea base aplicable a otras organizaciones similares.

De acuerdo con la metodología de las ciencias sociales el trabajo desarrollado comprende caso de estudio aplicado a una empresa pequeña de Bogotá, Colombia. El caso de estudio tiene diversas aproximaciones en cuanto a su eficacia como herramienta metodológica y como estrategia de investigación (Aktouf, 2000; Anzola, 2002; Cuartas-Marín & Anzola-Morales, 2020) y cobra importancia, porque a partir de los resultados se pueden hacer contrastaciones con otros casos equivalentes, para profundizar en hallazgos similares o derivar nuevas concepciones teóricas (Yin, 1984, Eisendhart, 1989).

En este sentido, la utilización de casos es importante porque implica: actuar y comprender lo que sucede en entornos concretos, complementar la teoría y la praxis (aprender haciendo), problematizar y proponer acciones de mejora en un ámbito particular (simulación), destacar eventos atinentes a la unidad objeto de estudio (validación real) y utilizar los saberes y las experticias para hacer un adecuado análisis del caso (desarrolla las competencias de toma de decisiones y trabajo en grupo).

Para la recolección de la información se utilizó una herramienta de diagnóstico que fue elaborada en 2007 por los investigadores Olga Lucía Anzola

Morales, Juan Carlos Cuartas Marín y Diego Armando Marín Idárraga, como producto de un proyecto de investigación financiado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y que ha sido testeado en Pymes de Bogotá y otras ciudades colombianas.

Las escalas constan de 150 preguntas adaptadas de estudios anteriores. Respecto a la variable estrategia los ítems se toman de los estudios de Venkatraman (1989) y Sánchez-Quirós (2003). En cuanto a la variable estructura se adaptó de Hage (1965), Pugh et. al. (1968), Lenz (1980) y Sánchez-Quirós (2003). Para medir la cultura organizacional se tomaron ítems de Denison y su grupo de colegas (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996), Sorensen (2001) y Sánchez-Quirós (2003).

La herramienta hace una valoración cuantitativa de la organización en cuanto a la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, además de las áreas funcionales básicas: administrativa, financiera y contable, producción, mercadeo y talento humano.

Las tres variables objeto de medición por el instrumento son: a) Estrategia, b) Estructura y Procesos, y c) Desarrollo y Cultura Organizacional:

- Estrategia: mide cómo la organización formula, implementa y evalúa la estrategia.
- Estructura y Procesos: determina el grado de relación entre la estrategia y la estructura organizacional.
- Desarrollo y Cultura Organizacional: valora la cultura de la organización con respecto al cambio y al diseño organizacional.

La herramienta hace los cálculos con una hoja electrónica Excel y la calificación se realiza a partir de una escala tipo Likert, de 1 a 5, y evalúa la importancia de cada ítem, en el que 1 significa: No es importante y 3, Muy importante.

Procesados los datos, la herramienta permite realizar el diagnóstico y ubicar la empresa en estado satisfactorio (verde), alerta (amarillo), o crítico (rojo). La especificación de la valoración se aclara en la Tabla 1.

Color	Estado	Porcentaje
Verde	Satisfactorio	La empresa presenta un nivel de cumplimiento superior al 80%. Ha formulado e implementado adecuadamente las variables asociadas a la categoría.
Amarillo	Alerta	La empresa presenta un nivel de cumplimiento que está entre el 60% y el 79.9%. La empresa deberá concentrarse en las variables más sensibles buscando su mejoramiento.
Rojo	Crítico	La empresa presenta un nivel de cumplimiento inferior al 60%. La empresa presenta problemas en el dimensionamiento de la categoría y deberá iniciar un plan de mejora

Tabla 1. Estado de las dimensiones evaluadas

Fuente: Cuartas-Marín & Anzola-Morales, 2020.

EMPRESA: CROQUANT**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL POR CATEGORÍA**

FACTOR	Resultado	s e m á f o r o	Estado
Estrategia	59.7%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	63.4%		ALERTA
Desarrollo y Cultura	66.7%		ALERTA
Total	63.3%		ALERTA

Tabla 2: Análisis organizacional por categoría

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los aspectos internos y externos

La evaluación por categorías evidencia que Panadería CROQUANT se encuentra en estado crítico en la variable estrategia, y en las de estructura y procesos y desarrollo y cultura organizacional, en alerta. Estos resultados se presentan en la Tabla 2. En este sentido, se hace el análisis de resultados de cada categoría:

La categoría de estrategia se encuentra en estado crítico debido a que la empresa no ha formulado un plan estratégico que oriente su operación y, por ello, la gestión de la empresa enfatiza en el corto plazo y las actividades del día a día ocupan la mayor parte del tiempo del directivo. Es de resaltar que el objetivo

estratégico de CROQUANT es el crecimiento y se ha logrado parcialmente con base en el empirismo de los 25 años de existencia de la organización. Aunque no hay una definición formal de los valores corporativos, el directivo comunica verbalmente los que son importantes para su operación.

La empresa no enfatiza en el largo plazo y no ha adoptado una visión estratégica por la resistencia al cambio del ápice estratégico (Mintzberg, 1979). En este sentido, la teoría de los mandos superiores (Hambrick y Mason, 1984) explica que las características de la dirección son determinantes en los resultados de una organización, mediante las elecciones estratégicas y el desempeño organizacional. Teniendo en cuenta que los directivos de una edad mayor suelen ser más conservadores y reacios a los cambios, se podría establecer como explicación a esta conducta la intención de no afectar la seguridad financiera de la organización.

El resultado de la dimensión estructura es de alerta, lo que se interpreta como que la empresa tiene dificultades, pero éstas no interfieren significativamente en la operación del negocio. En este sentido, la estructura de la empresa es simple y el tamaño es el adecuado para su operación y para atender los requerimientos de los grupos de interés de la organización. Es por ello que cuenta con un organigrama de cargos y es conocido por todos los colaboradores, con tramos de control amplios y decisiones centralizadas. Se destaca que la unidad productiva no ha experimentado cambios estructurales significativos en los últimos dos años, lo que se evidencia en el hecho de que no ha realizado la evaluación de los tramos de control para determinar si éstos son coherentes con el crecimiento y evolución que ha tenido la organización.

La centralización es una de las características de las organizaciones con estructura simple, no obstante que algunas decisiones del núcleo operativo (Mintzberg, 1979) son descentralizadas, tales como la planeación de la producción diaria y los pedidos a los proveedores, ya que estas decisiones son ejecutadas por la parte administradora de cada punto de venta.

Las líneas de autoridad en CROQUANT están claramente definidas, por lo que todos los colaboradores conocen el conducto regular a seguir y a qué persona consultar ante alguna eventualidad.

Finalmente, la categoría desarrollo y cultura arrojó un resultado de alerta, principalmente porque la empresa no hace análisis de las tendencias del sector, lo que le impide emprender prontamente acciones proactivas para adaptarse al entorno, aunque realiza labores de benchmarking mediante la compra de productos de la competencia para comparar el tamaño, sabor, presentación, precio, entre otros, y de esta forma determinar algunos diferenciadores con las panaderías de la zona donde está ubicada.

La empresa no cuenta con políticas definidas para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, ya que prioriza el conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995), sin embargo, ha fomentado la polivalencia de los auxiliares de ventas, quienes participan en la elaboración de productos de pastelería, panadería y cocina. También promueve la polifuncionalidad de los empleados, pues la mayoría está en la capacidad de cubrir otras áreas de trabajo; es el caso de los vendedores, quienes, con el tiempo, la experiencia, confianza y capacidades, son promovidos al cargo de administrador de punto de venta.

Una de las fortalezas de la empresa es que cuenta con buena comunicación, porque se prioriza el diálogo persona a persona para mejorar las relaciones interpersonales, además de promover el trabajo en equipo y el respeto, en aras de mantener el buen clima laboral que ha caracterizado a la unidad productiva, ya que hay pocos conflictos interpersonales y laborales, lo que ha facilitado la retención del talento humano.

Planteamiento del problema

La problemática de la empresa se especifica con base en los resultados de la herramienta de diagnóstico en las áreas funcionales básicas, reflejando que, de cinco áreas evaluadas, cuatro se encuentran en estado de alerta, tales como: mercadeo, producción, talento humano y administrativo y gerencial; mientras que la financiera y contable se encuentra en estado crítico. Consolidados los resultados de las áreas, la empresa se encuentra en estado de alerta. De acuerdo con el directivo de CROQUANT se priorizará, para mejoramiento, el área de mercadeo, porque si se aumentan las ventas se soluciona gran parte las falencias financieras. Los resultados se presentan en la Tabla 3 y Gráfico 1.

EMPRESA: CROQUANT

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL POR ÁREA FUNCIONAL

ÁREA FUNCIONAL	Resultado	S e m á f o r o	Estado
Administrativa y Gerencial	60,6%		ALERTA
Producción y Operaciones	66,2%		ALERTA
Mercadeo y Ventas	61,1%		CRÍTICO
Financiera y Contable	63,4%		ALERTA
Talento Humano	72,4%		ALERTA
Total Empresa	63,3%	ALERTA	

Tabla 3: Análisis organizacional por área funcional
Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 1: Análisis organizacional por área funcional
Fuente: Elaboración propia.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

El área de mercadeo se encuentra en alerta, lo que significa que se deben tomar medidas correctivas en el menor tiempo posible para no poner en riesgo la participación de la empresa en el mercado.

Recientes estudios en diversos países señalan que las nuevas generaciones de consumidores, líderes en lo que deberá imperar como modelos de negocio en un futuro, conforman un segmento mucho más exigente y participativo a la hora de comprar productos (López & Peñalosa, 2017). Es por esto que se espera generar una estrategia de mejora de producto, mediante la diversificación del portafolio,

a través de la creación de una línea saludable, en coherencia con lo planteado por Stanton, Etzel, & Walker (2007), quienes argumentan que las decisiones corporativas deben estar orientadas por el consumidor y, a largo plazo, centradas en nuevos productos y mercados.

La empresa no ha realizado acciones de investigación de mercado, porque el directivo considera que tiene identificado el segmento de mercado, dado que los consumidores actuales de CROQUANT son personas que gustan de productos de panadería, pastelería y cafetería, que residen en la localidad de Suba o frecuentan la zona, en los barrios Bosques de Suba y Almendros, de los estratos 3 y 4, respectivamente, lo que ha generado un reconocimiento en los sectores donde están ubicados los puntos de venta, principalmente por el tiempo que lleva en el mercado. Sin embargo y siguiendo los lineamientos de Kotler & Armstrong (2007), la empresa también analiza la posibilidad de implementar una estrategia de ampliación del segmento de mercado; en este sentido se ha propuesto ofrecer el portafolio de productos a colegios, empresas e iglesias, entre otros posibles prospectos.

La empresa tiene buenas relaciones con la competencia directa de la localidad donde está ubicada, es por ello que se prestan materias primas e insumos cuando se requiere.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2007), maximizar el valor para el cliente significa cultivar una relación de largo plazo con él; en este sentido, CROQUANT realiza acciones para la fidelización de clientes por medio de promociones y descuentos, no obstante, no se tiene sistematizada ni almacenada la información de los clientes en una base de datos, lo que implica que no se pueda realizar un servicio postventa para precisar la satisfacción del cliente y buscar una recompra de productos. El único monitoreo que realiza la empresa lo hace de forma directa con el directivo o con la parte administradora del punto de venta y, con base en ello, se realizan acciones de mejora, lo cual es un mecanismo poco eficiente desde la perspectiva del marketing.

El sistema de distribución de los productos entre los tres puntos de venta es adecuado, porque se cuenta con una camioneta que es propiedad de la empresa y está disponible todo el tiempo, pero cuando se presentan contingencias se hace

subcontratación del medio de transporte y así se garantiza que el cliente lo reciba de manera oportuna.

Asimismo, CROQUANT dispone de una fuerza de ventas capacitada y con experiencia, lo que permite la óptima comercialización, además que identifican el ciclo de vida de los productos mediante un seguimiento a la rotación de éstos.

Para mejorar el desempeño de esta área y superar las falencias financieras, se recomienda al ápice estratégico de la empresa desarrollar un plan de mercadeo para aumentar la participación y posicionamiento, y una propuesta única comercial con el fin de diferenciarse y cubrir las necesidades de posibles clientes. Para ello se debe estructurar una política de promoción y de descuentos como, por ejemplo, en las festividades ofrecer un producto de alta rotación con uno de baja.

Utilizar estrategias de mercadeo como la creación de una cuenta en Facebook e Instagram, diseñar una página web que incluya el logo, los productos, la dirección, el número de teléfono y, además, publicar videos e imágenes de los productos, exaltando sus características, de manera que incentive el deseo de comprar los productos.

Implementar estrategias de fidelización de clientes por medio de marketing sensorial, como potenciar el olor de los productos de panadería, realizando una investigación de cuáles son los olores favoritos de los consumidores, por ejemplo, la esencia de vainilla que se utiliza en algunos productos; ofrecer muestras de los productos, teniendo en cuenta que las personas recuerdan con mayor facilidad un producto que han probado y no que simplemente han visto.

Crear un portafolio con una presentación detallada, en donde destaque la diversidad de productos. Adicionalmente, realizar una investigación, haciendo uso de información en internet y publicaciones del sector panificador, de manera planificada y periódica para determinar las tendencias cambiantes del sector, con el objetivo de incorporar nuevos productos, que cuenten con atributos que los diferencie de la competencia.

Se sugiere sistematizar y almacenar la información de los clientes en una base de datos, con el objetivo de realizar un seguimiento postventa para precisar

la satisfacción del cliente, obtener una retroalimentación oportuna y llevar a cabo estrategias puntuales dirigidas al mejoramiento.

Finalmente, CROQUANT puede hacer parte de la Mipyme Vive Digital, para incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en sus procesos de negocio.

Resultados obtenidos

Del área administrativa y gerencial se destaca que la empresa no tiene planeación estratégica y, debido a esto, no hay una misión y visión formalizadas, sin embargo, el directivo considera que la misión de la empresa es “ser líder en la venta y comercialización de productos de panadería y pastelería en el sector, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas y brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio”. Para cumplir con la misión se realizan acciones de mejora de productos y de servicio al cliente, destacando la participación activa de los colaboradores, mediante sugerencias para el logro de los objetivos. No obstante, el empirismo en la gestión, el ápice estratégico tiene como objetivo el crecimiento de la empresa, basado en el compromiso con los grupos de interés.

Adicionalmente, no hay una definición clara de los valores corporativos, pero se comunica persona a persona los que la dirección considera que definen sus actuaciones, como son: el respeto, trabajo en equipo, servicio y compromiso, que se siguen adecuadamente por la mayoría de los colaboradores. Tampoco cuenta con políticas para orientar los objetivos y la estrategia, pero se han estipulado normas para guiar las conductas y las tareas.

Al no tener un plan estratégico de negocios que despliegue los operativos, no se hace seguimiento formal y especializado al crecimiento de la organización, ni establece una planeación del presupuesto, sin embargo, realizan acciones como capacitar al personal para que brinde buen servicio, planear la producción de pan y procurar que los productos siempre estén disponibles. Efectúan seguimiento y evaluación de las tareas y actividades de forma empírica mediante la medición del comportamiento de las ventas, la producción diaria y los retiros de producto.

El *hardware* de la empresa se encuentra actualizado y el *software* es un sistema POS para sistematizar el control de las ventas e inventarios que sirve para tomar decisiones. Se realizan mediciones periódicas del crecimiento por medio del análisis de las ventas en los diferentes meses. La rentabilidad de la empresa se mide y analiza con base en la comparación del año actual con los anteriores, actividad que se hace en conjunto y con el apoyo de un contador público titulado. También se tiene un programa diseñado por el directivo en lenguaje de programación Visual Basic para registrar el horario de entrada y salida de cada trabajador.

CROQUANT también ha considerado realizar la subcontratación de la línea de pastelería para prepararse ante las circunstancias cambiantes del entorno, en aras de ser más flexible y adaptativa al cambio, estimando la posibilidad de invertir en cuartos fríos como una estrategia de reingeniería operativa para mejorar la productividad.

Es de exaltar que la empresa explora nuevas oportunidades de negocio, debido a que está analizando la apertura de otro punto de venta en un sector de la ciudad de Bogotá y que cuenta con un gran número de conjuntos residenciales y de apartamentos, sin embargo, esta oportunidad no se ha aprovechado con mayor rapidez, porque el directivo reconoce que tienen dificultades y deficiencias para controlar los puntos de venta, además, porque el ápice estratégico enfoca la gestión en el corto plazo y no desarrolla adecuadamente la visión estratégica, generando falencias importantes en el desempeño de la empresa.

Respecto a los resultados del área de producción y operaciones en el proceso de fabricación de los alimentos no se han tenido inconvenientes, debido a que cumplen con la normatividad vigente, pues en las inspecciones preventivas en el año, la Secretaría de Salud ha concedido puntajes superiores al 80% en las visitas realizadas. Es fundamental resaltar que la aplicación de la normatividad en higiene y salubridad se ha realizado con el liderazgo del ápice estratégico y con el apoyo de una ingeniera de alimentos, que se encarga de programar y realizar 10 horas anuales de capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura y de mitigación del impacto ambiental.

En cuanto a la calidad de los productos, los clientes tienen y demuestran un alto grado de satisfacción, lo que se valida en los momentos de verdad. Debido a lo anterior, los productos son evaluados diariamente en cuanto a color, tamaño y sabor, con la finalidad de cumplir con los criterios de calidad esperados y con la fidelización de clientes, debido a que muchos de ellos han comprado los productos durante años. La evaluación de los estándares de calidad con la competencia se realiza de forma intermitente mediante la acción de benchmarking, mencionada anteriormente.

El proceso productivo es flexible, pero ajustado al volumen de ventas de la unidad productiva, cubriendo incrementos en la producción. El plan de contingencia, ante aumentos de incertidumbre en las ventas, está fundamentado en planificar la producción con los tres puntos de venta y con base en ello adaptarse rápidamente a la demanda sin alterar la calidad del producto.

Las máquinas con las que cuenta la empresa son un horno, una mojadora, una batidora, una boleadora, una cámara de fermentación y una nevera de insumos para cada uno de los tres puntos de venta; equipos que se compraron hace 12 años para el punto de venta con mayor antigüedad; para los otros dos puntos de venta las máquinas tienen ocho y cinco años, respectivamente. Además, se realizó una inversión en la compra de dos hornos para disminuir el tiempo de cocción y el consumo de luz y gas. Esta maquinaria le permite a la empresa cumplir con las especificaciones de calidad de los productos y mayor eficiencia en la producción.

Sin embargo, CROQUANT tiene debilidades en cuanto al mantenimiento de la maquinaria, porque predomina la correctiva, lo que genera cuellos de botella en el proceso productivo. El abastecimiento de los productos se realiza por medio de la experiencia que tienen las personas a cargo y se hace evaluación de la calidad verificando los productos sellados, con fecha de caducidad vigente y en excelente estado. En este sentido y para asegurar la calidad de los productos se efectúa una rigurosa selección de los proveedores, con quienes se ha establecido una relación de confianza, debido a los años que llevan con la empresa y al cumplimiento de las condiciones y estándares de los productos, además de la entrega de las materias primas en los tiempos establecidos.

En cuanto al área financiera el diagnóstico refleja que se encuentra en estado crítico, debido a que la información contable y financiera no es oportuna, ocasionando la ausencia de informes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, y baja fiabilidad para tomar decisiones, porque la contabilidad sólo se utiliza para cumplir con la normatividad vigente y los fines fiscales; por tal razón, la gestión financiera se hace con base en la experiencia y el conocimiento empírico del propietario. La empresa realiza benchmarking de precios con las panaderías que se encuentran ubicadas en el sector para establecer precios similares a la competencia; debido a esto se ajustan los costos de manufactura sin afectar la calidad de los productos. Por tanto, conocen los márgenes de utilidad de los productos de panadería, pero no los de pastelería y comercialización.

Respecto a la gestión del capital de trabajo, la empresa es líquida y cubre sus obligaciones de corto plazo debido a que las ventas son de contado, sin embargo, hay que evitar minimizar el riesgo de los inventarios, ya que no hay control de máximos y mínimos de materia prima, porque se abastece con base en la intuición.

Tampoco realizan estudios para sus inversiones y nuevos proyectos, ya que, por ejemplo, la decisión sobre la inversión en los hornos fue con base en la experiencia y el conocimiento empírico del propietario y no como el resultado de un proyecto de factibilidad. Adicionalmente, no se realizan presupuestos para la adquisición de tecnología.

La herramienta de diagnóstico demostró que talento humano fue el área mejor evaluada, no obstante que en los resultados se encuentra en estado de alerta, lo que implica realizar acciones correctivas, porque no tienen formalizados los manuales de procedimientos y las políticas de la empresa, sin embargo, se maneja una lista de tareas a desempeñar en las diferentes funciones operacionales que es conocida por los trabajadores.

Asimismo, los colaboradores son motivados con las diferentes actividades que realiza la empresa, como la celebración de los cumpleaños, en donde se obsequia un pastel y se festeja con los fundadores y compañeros de trabajo, además se brinda un día libre para que el trabajador comparta ese tiempo con la familia, también se realiza el juego de “amigo secreto” en el Día del Amor y la Amistad,

y en el Día de la Mujer se da un obsequio, como por ejemplo una chocolatina, torta, entre otros. Adicionalmente, en Navidad se entrega una ancheta a cada uno de los trabajadores.

En la empresa también se brinda flexibilidad en los turnos de trabajo y se ofrecen desayunos gratuitos. En la celebración del cumpleaños de los fundadores se invita a todos los trabajadores y a sus familias a una cena, como una actividad de integración social y para mantener y reforzar las buenas relaciones interpersonales.

De la misma manera, se destaca como fortaleza que la empresa capacita periódicamente a todos sus trabajadores en temas relacionados con buenas prácticas de manufactura, atención al cliente y sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). La organización cumple con todos los requisitos legales correspondientes a: Cámara de Comercio, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), bomberos, normatividad sobre avisos, industria y comercio, y SG-SST.

La mayoría de las decisiones son centralizadas, sin embargo, los trabajadores tienen autonomía para tomar algunas de ellas en cuanto a sus funciones, lo que ha generado en ellos una actitud de compromiso y motivación, y, como se nombró anteriormente, tienen en cuenta las ideas de mejora que proponen. Esto se evidencia en la creación del producto “Pan de orégano”, en las mejoras de los procesos para la producción del pan y en la subutilización de masa para diferentes productos, que no requirieron grandes cambios.

Aunque la empresa no cuenta con políticas para la vinculación de los empleados, se elaboran análisis de competencias y experiencia del candidato, relacionadas con el sector. No cuentan con un sistema estructurado de evaluación del desempeño, sin embargo, se hace por observación, con base en la experiencia y el conocimiento del ápice estratégico, lo que ha implicado que se retroalimente en tiempo real, beneficiando a las partes.

Conclusiones

Este trabajo muestra, a partir de un caso de estudio, las relaciones existentes entre la estrategia, la estructura y la cultura, desde la identificación y comprensión de su estado de desarrollo. Fundamentalmente se ilustra cómo realizar un

análisis organizacional de cada una de las tres dimensiones y su posición en las áreas funcionales básicas de la organización, enfatizando en el desarrollo de un plan de mejoramiento en la de mercadeo.

El diagnóstico realizado en CROQUANT ratifica los inconvenientes y problemas que tienen las empresas familiares y las Mipymes en el contexto colombiano (Marín- Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a; Cuartas-Marín & Anzola-Morales, 2020), como son la administración enfocada en el corto plazo, resistencia al cambio, la baja capacidad de innovación y el empirismo en la gestión, entre otras.

No obstante, el empirismo con el que han administrado a CROQUANT, es de exaltar la permanencia, sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa en el tiempo, lo que da a entender que ha sido rentable y que, en la medida en que se implementen prácticas de gestión avanzadas, la organización será más competitiva. Es importante también destacar el aporte social de la empresa, porque se generan 28 empleos directos que beneficia a igual número de familias colombianas.

Se debe priorizar la elaboración e implementación de un plan estratégico, pero es importante involucrar a los trabajadores para generar mayor compromiso y motivación.

También es urgente utilizar la contabilidad para apoyar el proceso de toma de decisiones y no exclusivamente para el cumplimiento de obligaciones fiscales; en virtud de ello se debe realizar una planeación financiera con base en presupuestos, flujos de caja y el cálculo de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Es necesario llevar un registro y cuantificar los costos por mala calidad o por reprocesos, también se debe establecer un sistema de planeación y control de inventario. Es importante hacer el mantenimiento preventivo de las máquinas para evitar sobrecostos en la producción y además evaluar una estrategia de reingeniería de procesos, mediante la congelación de masa para preservar la vida útil del producto y reducir costos.

Se requiere que cuando hagan inversiones que involucren recursos cuantiosos, evaluar la inversión a través de un proyecto de factibilidad, incluyendo la

apertura de puntos de venta que se debe hacer con base en el análisis riguroso de dónde se ubicará la empresa (Cabrera-Moya, 2020).

Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Es imperativo que la empresa desarrolle un plan estratégico que derive en un plan de mercadeo integral?
2. ¿Solucionar las debilidades en el área de mercadeo afectará positivamente a la financiera y contable?
3. ¿Las estrategias propuestas son las adecuadas para que CROQUANT aumente la participación del mercado?
4. Para el crecimiento proyectado de la empresa, ¿es necesario no depender del empirismo en la gestión?

Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing: An introduction*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Ánzola, O. L., Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas- Marín, J. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ateş, M., van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis) fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.05.002>
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information and Management*, 41(8), 1003-1020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. Massachusetts, USA: Kluwer academic publishers.

- Burton, R., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: a step-by-step approach*. New York: Cambridge University Press.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2020). Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia. In M. Martínez & M. Peñalosa (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 1-33). Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, M.A.: MIT press.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632. <https://doi.org/10.1002/smj.1969>
- Cuartas-Marín, J. C. & Anzola-Morales, O.L. (2020). *Anlisis organizacional: Caso Restaurante Su Costa*. En M. F. Martínez Aguilar & M. E. Peñalosa Otero (Eds.), *De la Teoría a la Empresa* (pp. 34-65). San Luis Potosí: Editorial Universidad Autónoma de San Luís Potosí.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organ Sciense* 6(2), 204-23.
- Denison, D.R. & Neale, W.S. (1996). Denison organizational culture survey. *Ann Arbor: Aviat*.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Ensign, P. C. (2001). The concept of fit in organizational research. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4(3/4), 287–306. <https://doi.org/10.1108/ijotb-04-03-04-2001-b005>

- Feldman, S. P. (1985). Culture and Conformity: An Essay on Individual Adaptation in Centralized Bureaucracy. *Human Relations*, 38(4), 341-356. <https://doi.org/10.1177/001872678503800404>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hage, J. (1965). An axiomate theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harris, I. C., & Ruefli, T. W. (2000). The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications. *Journal of Management Studies*, 37(4), 587–604. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00195>
- Hsiao, Y. C., & Wu, M. H. (2020). How organizational structure and strategic alignment influence new product success. *Management Decision*, 58(1), 182–200. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0628>
- Jennings, D. F., & Seaman, S. L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150604>
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change- strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28–36. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. (14ª edición) México: Pearson.
- Larsen, S. B., Masi, D., Jacobsen, P., & Godsell, J. (2018). How the reverse supply chain contributes to a firm's competitive strategy: a strategic alignment

- perspective. *Production Planning and Control*, 29(6), 452–463. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1390178>
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal* 1(3), 209-226.
- López, D., & Peñalosa, M. (2017). Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349–360). México: Editorial UNAM.
- Marín-Idárraga, D. A. (2018). Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades globales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.
- Marín-Idárraga, D. A., & Capachero, A. (2020). Diseño organizacional multicontingente: Estudio de caso desde la co-alineación estratégica. In M. Martínez & M. Peñalosa-Otero (Eds.), *De la Teoría a la empresa* (pp. 194–230). San Luis Potosí - México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2016a). *La Co-alineación estratégica en las Pymes*. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2016b). Estructura organizacional e innovación: análisis desde la co-alineación estratégica. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2015-0303>
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>

- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. *Public Productivity Management Review*, 18(4), 369–385.
- Meschi, P., & Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review*, 34(3), 197–215.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (2011). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195099171.001.0001>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310–320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pleshko, L. P. (2007). Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 53–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760061>
- Pugh, D., Hickson, D., Hinnings, C. & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly* 13, 65-105.
- Rowlinson, M. (1995). Strategy, structure and culture: Cadbury, divisionalization and merger in the 1960. *Journal of Management Studies*, 32(2), 121–140. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00337.x>

- Sánchez-Quirós, I. (2005). Successful organizational configurations: Strategy, structure, and culture combinations in Spanish hotels. *Management Research*, 3(1), 63–84. <https://doi.org/10.1108/15365430580001314>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23–40. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080105>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.4324/9781315241371-20>
- Sørensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing: William J. Staton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker* (14a. ed.--). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>
- Weick, K. (1985). The significance of corporate culture. In P. J. et. al. Frost (Ed.), *Organizational Culture* (pp. 381–389). Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R. (1984). *Case Study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.00>

Caso 6. Una necesidad difícil de transmitir: empresa Domo Selladores

Laura Estela Fischer de la Vega¹

La empresa Domo Selladores se dedica a la fabricación y comercialización de selladores para la industria de la construcción, como protección de los acabados de cantera, mármol, concreto, granito, piedrín, laja, entre otros. Su principal problema radica en que su línea de productos son de necesidad secundaria, en donde lo primordial es dar a conocer al consumidor final la importancia de los beneficios del mantenimiento de sus casas o edificios; por esa razón, la comercialización de los productos no se ha podido llevar a cabo de una manera continua; por lo que es importante implementar estrategias mercadológicas para motivar a los consumidores a que utilicen selladores para evitar el daño causado por el medio ambiente y, además, dar mantenimiento continuo a sus inmuebles.

1 Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM; Correo electrónico: lfischer@fca.unam.mx

Se agradece la colaboración del Ing., Jaime Alvarado Treviño, director de la Empresa Domo Selladores, por brindarnos la información para la realización del caso; así como al Ing. Omar Gutiérrez Acosta, distribuidor de la Ciudad de México

Nota: algunos datos se modificaron por motivos de confidencialidad, a petición del director de la empresa.

Historia de la empresa

La empresa inició operaciones desde 1986, cuando el señor Salvador Alvarado Garza funda la empresa comercial de pinturas y solventes; era una comercializadora de pinturas de varias marcas para diferentes usos; sólo se compraba y se vendía. Posteriormente se tomó la iniciativa de fabricar pinturas, que eran solicitadas directamente por los clientes, por lo que se creó una pequeña fábrica de pinturas vinílicas y de esmalte. A partir de esos productos y viendo la fuerte competencia nacional e internacional de fabricantes de pinturas, se optó por incursionar en productos químicos relacionados a las pinturas, como: solventes, thinner, aguarrás, entre otros.

Fue en 1990 cuando comenzó la demanda de productos para la protección de pisos de barro, específicamente los que se producían en Saltillo, Coahuila, México y que eran exportados a Estados Unidos; en virtud de que los norteamericanos exigían que los productos tuvieran un recubrimiento para que no se mancharan, el fabricante del piso solicitó que se hiciera un producto para proteger este tipo de material; esta situación, fue el detonante para que la empresa se interesara en el desarrollo de selladores que protegieran diferentes productos como canteras, mármoles, granitos, tejas y concreto.

A partir de este momento se creó una empresa como una sociedad anónima con el nombre Recubrimientos y Solventes S.A., que se especializó en productos para un mercado que no estaba desarrollado, ya que en México no se tenía la costumbre de proteger los pisos y recubrimientos; sin embargo, los consumidores, al ver que las canteras se dañaban por la humedad y por la contaminación del medio ambiente (cada vez más agresiva); es decir, ya no sólo era la humedad la que ocasionaba el daño a la cantera, sino que la humedad ahora ya traía una serie de compuestos, de suciedad ocasionada por el ambiente, que además manchaban los materiales de los inmuebles.

Fue entonces que la empresa se enfocó en la búsqueda de soluciones que atendieran la necesidad de proteger y alargar la vida de los materiales, así como mantenerlos en buen estado, por lo que hizo pruebas con diversos materiales



Imagen 1. Ejemplo de un producto con sellador

nacionales e importados para encontrar los selladores idóneos para cada uno de los productos

Además de lo anterior, en la actualidad, en la industria de la construcción, han surgido otros productos naturales que requieren de protección en su acabado, como el recinto, granito, piedrín, laja, etcétera, ampliando de esta forma la necesidad de los consumidores en la protección de este tipo de materiales, ver Imagen 1.

El desarrollo de estos nuevos materiales ha tardado entre seis a ocho años, tiempo en el cual se han ido incorporando poco a poco nuevos productos, de acuerdo a las necesidades del mercado; ese tiempo se ha requerido debido a que antes de lanzarlos al mercado, tienen que ser probados en campo y no en laboratorio, por la gran diversidad de compuestos que presentan; además, se deben de conseguir materias primas de calidad, muchas de ellas de importación, para que cumplan con el funcionamiento que ofrecen y que necesita el mercado.

Desde entonces, la línea de productos ha ido creciendo y satisfaciendo las necesidades de un mercado que iba requiriendo más especialidad y calidad en los selladores, por lo que la empresa que anteriormente sólo trabajaba el mercado local en Monterrey, y el de piso, en Saltillo, y teniendo un portafolio de productos amplio y un mercado nacional sin atender, se pensó en buscar distribuidores en diferentes partes de la república que pudieran mantenerse haciendo negocio; esta expansión se inició en 2003.

Crecimiento del mercado

Aunque la industria de la construcción, según datos del Inegi, cayó 8.3% en 2019, y el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (Ceesco) recortó su perspectiva de crecimiento del sector para 2019, de un rango de 1% a 2.0-2.5%, producto del cambio de Gobierno, se espera que para 2020, pese a todo, hay algunos atisbos de esperanza para el sector. El Gobierno de la Ciudad de México, por ejemplo, ha destacado que negocia con la industria para revitalizar algunas obras. “Ya se está efectuando un plan de desarrollo económico a mediano y largo plazos, para así lograr un crecimiento y que se presenten más resultados”, dijo en la presentación de su Informe de Gobierno (Expansión 2019).

En relación a los selladores, Duran (2018) menciona: el tamaño del mercado internacional de los selladores se estima en \$2.42 mil millones de dólares en 2017, que se proyecta llegar a \$3.15 mil millones de dólares para el 2022, a una tasa compuesta anual de 5.4%, durante el período de pronóstico.

Las crecientes industrias de construcción y edificios, automotriz, marina y de uso final industrial general en los países en desarrollo están impulsando el mercado de selladores de poliuretano (Inpratalina 2018).

Situación actual

En 2019, después de realizar un análisis de los productos más rentables y considerando que ya se tenía una línea de productos consolidados en selladores, con tratamientos diferentes, que atendían todas las necesidades que el mercado requería y que no se contaba con una identidad de marca, debido a que durante muchos años la empresa utilizaba el nombre genérico de Seal (selladores), y a que en los últimos años han surgido varias compañías que están vendiendo selladores con el mismo nombre genérico Seal, fue una situación que permitió ver que la empresa no estaba en una verdadera posibilidad de diferenciarse de la competencia, pues no se tenía un registro de marca, ni una identidad en los productos; fue entonces que se decidió por la creación de una nueva empresa, denominada Domo Selladores S.A., que solamente se dedicaría al negocio de estos productos, buscando de esta manera, una identidad corporativa en este rubro y un registro de marca de todos los productos.



Imagen 2. Logotipo de la empresa

Al crear esta identidad de marca **Domo** (Imagen 2) ha permitido a la empresa acercarse más a sus consumidores finales, dando un posicionamiento a su línea de productos y consolidándose como una empresa especializada de selladores

La empresa es micro; tiene oficinas generales en el Centro de Monterrey y la fábrica se localiza en Santa Catarina, Nuevo León, México.

Análisis de los aspectos internos y externos

La **misión** de la empresa es: consolidar una empresa firme y confiable, con respeto hacia el entorno y con oportunidad del personal y sus clientes.

La **filosofía**: cree en que la constancia en el trabajo, la capacitación, innovación y el servicio al cliente conducen al éxito. Y la filosofía es conducirse por esa línea.

Su **fortaleza** es: el factor humano y un profundo conocimiento de sus productos y del mercado.

Su principal **debilidad** es: la necesidad de adaptación a los constantes cambios del mercado.

Sus mayores **oportunidades** son: estar en un campo de negocios donde el crecimiento del mismo es fuerte, así como la oportunidad de emprender estrategias de publicidad, mercadotecnia y ventas para sus productos.

Su principal **amenaza**: la inversión en moneda extranjera que, por su volatilidad, puede producir fuertes cambios en los costos de sus productos.

Ventaja competitiva: es una empresa que fabrica sus propios productos, por lo cual tienen la libertad de acción en el diseño de nuevos productos y estrategias comerciales.

Imagen corporativa: tiene la capacidad de respuesta adecuada a las necesidades de sus clientes, así como la calidad, diversidad y disponibilidad de todos sus productos; esto nos ha creado una imagen de una empresa confiable.

Estructura organizacional: como es una empresa que vende sus productos directamente a los distribuidores en la República mexicana, está constituida por:

Una gerencia que se encarga de la administración, desarrollo y dirección del negocio.

Departamento de contabilidad y sistemas: dos personas que trabajan directamente con despachos externos y se encargan del crédito y cobranzas, así como de las declaraciones fiscales.

El departamento de compras cuenta con una persona encargada de surtir de la materia prima para la elaboración de los productos, tanto en el país como en el extranjero.

El departamento de producción, almacenamiento y reparto está constituido por tres personas que se encargan de la elaboración de los productos, el almacenamiento, así como la coordinación con el departamento de ventas, para la entrega.

El departamento de ventas cuenta con una persona encargada de coordinar las ventas con los distribuidores mayoristas de la República mexicana.

Los productos que ofrece están totalmente enfocados a la industria de la construcción; están diseñados para la protección contra el manchado de superficies de origen mineral (concreto piedra, barro, cantera, etcétera) usados en acabados arquitectónicos y, según su contenido, proporcionan diferentes resistencias a las manchas y al deterioro de los materiales.

Línea de producto que maneja (Imagen 3):

Selladores de acrílico de base solvente y base agua.

Selladores de silicón de base solvente y base agua.

Selladores óleo hidrofugantes de base solvente y base agua.

En la página www.domoselladores.com, se pueden ver todos los productos



Imagen 3. Diferentes productos que maneja la empresa

Línea Base Agua / BA-350

Botes Plásticos LV
 Ahora Centro de Mantenimiento
 Venta Mide y Sabore
 Con Protección

Domo

Sellador-Acrílico Universal

Base Agua

ACABADO MOJADO / BRILLANTE

Recubrimiento 100% Acrílico, base agua, de aspecto lechoso, de bajo contenido de Compuestos Orgánicos Volátiles, ideal para el sellado de superficies porosas de origen mineral.

USOS
 Es ideal para sellar superficies de origen mineral como : cantera, ladrillos, mármoles y granitos anticados y rústicos, adoquín, concreto, loseta de barro, fachalotas, piedra, tejas, yeso y otros materiales porosos, así como para la protección de muros pintados y texturizados. No utilice entre producto en materiales pulidos y abríllantados, asfálticos y plastificados.

VENTAJAS
 ☑ Gran retención de brillo
 ☑ Para uso en Interiores y Exteriores
 ☑ Totalmente Transparente / No se amarillea
 ☑ Excelente resistencia al interperismo
 ☑ Gran Rendimiento y Durabilidad
 ☑ No es pegajoso, Listo para Usarse y Fácil de Aplicar
 ☑ No es Flammable
 ☑ Alta Resistencia a Químicos, Solventes y Detergentes

COMO SE UTILIZA
 Las superficies deben de estar completamente secas y libres de polvo, grasas, ceras y otras materias extrañas, aplicar con brocha, rodillo, bomba fumigadora o equipo de aspersión (Air-less), colocando 1 ó 2 capas que saturen completamente la superficie, con intervalo de 1 a 2 Hrs. Y su curado final es de 24 Hrs. (varias capas pueden ir intensificando el color)

RENDIMIENTO

ALTA Y MEDIA POROSIDAD	De 4 a 6 Mts ² /Lt
BAJA POROSIDAD	De 6 a 8 Mts ² /Lt

PRESENTACIONES Botes plásticos de 1, 4, 19 y 200 Litros

Imagen 4. Sellador acrílico universal

Línea Técnica / T-250

DÔMO

Superficies de Alta Porosidad

Sellador Barniz de Uso General

Acrílico base Solvente

ACABADO MOJADO BRILLANTE



Cantera Teja Adoquín Sillar Barro
Ladrillo Concreto Piedra

Resiste Rayos UV
Aborra Costos de Mantenimiento
Evita Moho y Salitre
Alta Penetración

Imagen 5. Sellador barniz de uso general

que se ofrecen; sus especificaciones técnicas y forma de aplicación. Las imágenes 4 y 5 muestran dos ejemplos: El producto Sellador Acrílico Universal, en donde se explican detalladamente los usos del producto, las ventajas de su utilización, cómo se debe utilizar y las características técnicas, entre otras cosas.

Principales competidores

El mercado es muy amplio, pues existen competidores, desde empresas transnacionales, como Sayer Lack y Life Gard, hasta pequeños empresarios, como: Grupo Joven y Tecnoseal, entre todos se calcula que poseen el 70% del mercado; cada uno tiene estrategia diferente para conquistar clientes, desde asesoría personalizada, hasta demostraciones *in situ*, esto ha obligado a la empresa a personalizar su proceso de venta, de acuerdo a los requerimientos del cliente; sin embargo, los productos que ofrece la empresa Domo Selladores han podido posicionarse en mercados muy específicos y, gracias a que son productos de mucha calidad y que han cumplido con los requerimientos del mercado, se han ido recomendando con los mismos distribuidores locales; por eso, la importancia de tener una identidad de marca: Domo. Sin embargo, se puede considerar que sus competidores principales son Niasa, Imperquimia y Grupo joven.

Distribuidores mayoristas: Se encuentran localizados en: Ciudad de México; este distribuidor mayorista abarca la zona centro de la República mexicana; Guadalajara, Jalisco; Tijuana, Baja California, que atiende Mexicali; Cancún, Quintana Roo; la zona norte, que se distribuye directamente desde Monterrey, Nuevo León.

La función de los mayoristas es contactar distribuidores minoristas locales, que son empresas que venden pisos, canteras y que directamente atienden a los consumidores finales: aplicadores, albañiles y/o constructores.

Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas que ha enfrentado la empresa, es la búsqueda de nuevos distribuidores mayoristas para poder abarcar toda la República mexicana. Como no es un producto de consumo habitual tiene que ser referido por los aplicadores en el ramo de la construcción y, a su vez, entre los distribuidores minoristas de la localidad

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Producto. Se buscó el registro de la marca Domo, para que los productos tuvieran una identidad corporativa y que facilitara la diferenciación de sus productos en el punto de venta.

Precio. Como se mencionó, el canal de distribución contempla: Mayorista, Distribuidor, Aplicador y Cliente Final. Se da como ejemplo un Sellador Acrílico en cubeta de 19 litros, cuyo precio sería, en promedio, dependiendo de la zona:

Precio de fábrica a mayorista: 55 USD

Precio de mayorista a distribuidor: 85 USD

Precio de distribuidor a cliente final: 120 USD

Precio de mayorista a aplicador: 95 USD

Todos estos precios son más impuestos.

Dependiendo el volumen de compra, a los distribuidores minoristas se les abre una línea de crédito para surtirles nuevamente del producto.

Distribuidores. Los mayoristas distribuidores son los que se encargan de abrir mercado en la localidad, buscando los clientes potenciales que, generalmente, son las tiendas que venden cantera, barro y mármol, ya que el producto no sólo se aplica a pisos, sino también en paredes de estos materiales, así como en cubiertas de mármol en las cocinas.

Las estrategias que han seguido son: la visita al establecimiento; dejar muestras para que prueben el producto y folletos explicativos, así como pláticas y muestra de cómo debe ser aplicado para su mejor rendimiento.

Se han realizado diversas estrategias para ampliar el mercado, que no han sido satisfactorias, por ejemplo:

Un acercamiento con Home Depot, pero la forma de trabajar y los volúmenes que solicitan /margen de ganancia no era conveniente, por lo que ese proyecto fue desechado.

Otra estrategia que realizaron los distribuidores mayoristas fue el contactar constructoras, pero esta estrategia fue abortada debido a que los constructores, cuando terminan de construir una casa y/o edificio, normalmente exceden el presupuesto original; por ello, ya no se ocupan del mantenimiento adecuado en este tipo de acabados, por lo que dejan que sean los dueños los que se preocupen de esta labor. Además, cuando generalmente se empieza a ver el daño y erosión que la contaminación y humedad va ocasionando en los inmuebles a lo largo del tiempo, los propietarios buscan la manera de solucionarlo, confiando en la decisión de los aplicadores el sellador que deben adquirir.

Línea Base Agua / BA-350

Resiste Rayos UV | Ahorra Costos de Mantenimiento | Fácil Moleo y Satire | Gran Penetración

CARACTERISTICAS TECNICAS

APARIENCIA	Líquido lechoso
DENSIDAD	1.04 Kg/Litro
OLOR	Sin olor
PUNTO DE INFLAMACION	40 °C
% SOLIDOS	18%
TIEMPO DE CURADO	24 Hrs.
LIMITACIONES	No se utilice en materiales cerámicos, vitropisos, plásticos, asfálticos

PRECAUCIONES
 Producto no flamable, se recomienda usar guantes de hule, gafas de seguridad durante su manipulación y aplicación. En caso de ingestión no se provoque el vómito y busque atención médica inmediata, en caso de contacto con los ojos lave con agua por espacio de 15 minutos. Use este producto con ventilación adecuada. No se deje al alcance de los niños, prohibida su venta a menores de edad.

GARANTIA
 Los resultados del uso de éste producto son de la exclusiva responsabilidad del usuario y éste asume todos los riesgos y responsabilidades que se vinculen con dicho uso, por lo cual recomendamos realizar ensayos para determinar que acabado, que rendimiento y adherencia tendrá y en caso de resellado su compatibilidad, si hay dudas pida información al distribuidor o fabricante.

ACRÍLICO BASE AGUA

SALUD	0
INFLAMIBILIDAD	0
REACTIVIDAD	0
PROTECCIÓN PERSONAL	B

0-MINIMO 1-LEGERO
2-MODERADO 3-SERIO
4-SERVIDO



LÍQUIDO INFLAMABLE

HECHO EN MÉXICO 

RECUBRIMIENTOS Y SOLVENTES S.A. DE C.V.
 Ave. Colón # 2302 Pte., Colonia Centro, Monterrey, N.L.
 C.P.: 64000, Tel (81) 83 48 46 42 y 83 33 18 98
www.domoselladores.com

domo by SEAL

Imagen 6. Página Web Domo selladores.com

Promoción de venta. La estrategia que se ha seguido con los distribuidores minoristas es con el apoyo de folletería de cada producto, así como obsequio de productos promocionales a los aplicadores del producto, como playeras y gorras

Asimismo, se ha participado con un stand en las expo ferias de la construcción, tanto en la Ciudad de México, como en Monterrey y Guadalajara, en las que se han tenido resultados favorables en la captación de nuevos distribuidores minoristas de la zona.

Publicidad. Se ha implementado la creación de la página web: domoselladores.com, la cual le ha dado una presencia en el mercado (ver Imagen 6). En esta página se muestran los productos de la empresa, las características y usos de cada uno; también se localiza la dirección de los distribuidores en la República mexicana.

Resultados obtenidos

Como resultados, se destaca que, a partir del registro de marca y de generar una identidad corporativa, se tiene una presencia importante dentro de la industria de la construcción, debido a la necesidad actual de protección para los materiales mencionados, que les ha permitido consolidarse en este mercado.

A partir de la creación de la página de internet se considera que se ha tenido una captación de nuevos clientes, aproximadamente en un 3%, pero falta mucho para poder lograr posicionarnos en todo el territorio nacional.

Recientemente se ha incursionado en Mercado libre, pero sin tener buenos resultados hasta el momento, ya que la logística de entrega es complicada.

Conclusiones

La empresa Domo Selladores, aunque ha realizado un esfuerzo a mercadológicos para ampliar su mercado, como en el desarrollo de su página web, vender sus productos a través de Mercado libre, o sus esfuerzos promocionales con los aplicadores de los productos a través de los puntos de venta, no ha podido ampliar su mercado.

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Qué estrategias recomendaría para concientizar a los usuarios de la importancia del uso de selladores en sus acabados inmobiliarios?
2. ¿Cuáles serían las estrategias que Domo Selladores pudiera aplicar para generar mayores distribuidores mayoristas en la República mexicana?
3. ¿Qué otras acciones sugeriría para captar un mayor mercado en los clientes finales?

Referencias

- Domo Selladores (2020), recuperado en www.domoselladores.com, el 15 de febrero de 2020.
- Durán, (2018), <https://www.inpralatina.com/201802067328/noticias/empresas/mercado-de-selladores-de-poliuretano.html>, recuperado 18 de febrero de 2020
- Expansión (2019), <https://expansion.mx/economia/2019/09/26/la-industria-de-la-construccion-vive-en-julio-mayor-desplome>, recuperado el 27 de febrero de 2020
- Sellador (2020), https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-610838021-sellador-12-lt-intensificador-de-marmol-o-granitos-_JM?quantity=1), recuperado 27 de febrero 2020

Caso 7. Impacto y retos en el marco del mercado *Business to business*. Empresa Proquilab Ltda.

Fernando Bello Cárdenas¹

John Alexander Rueda Prieto²

El presente documento describe el proceso de direccionamiento estratégico que ha vivido la compañía Proquilab Ltda., y las estrategias de marketing que ha utilizado para posicionarse en un mercado especializado como lo es el sector de dispositivos médicos y reactivos *in vitro*. Evidencia cómo las estrategias que utilizó en el pasado han sido exitosas en los indicadores financieros, en el crecimiento de la cartera de productos, en el crecimiento del número de clientes y en la cobertura geográfica, y reconoce que seguir implementándolas es el camino para el cumplimiento de la visión recientemente formulada.

1 Profesor de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo electrónico: Fernando.belloc@utadeo.edu.co

2 Profesor de la Universidad Central de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Correo electrónico: jruedap1@ucentral.edu.co

Historia de la empresa

La sociedad Proquilab Ltda. inició sus actividades a principios de 1994 a partir de la iniciativa de un histotecnólogo empírico que fabricaba la coloración de Papanicolaou para el sector de los laboratorios de patología y citología. La sociedad se inició como una empresa de familia y se conformó por cuatro integrantes dentro del primer y segundo grado de consanguinidad.

Durante el transcurso de 1994, los socios de la empresa Proquilab Ltda. analizaron el desarrollo de su objeto social en el sector de los laboratorios de patología y citología y vislumbraron que no sólo se requerían las soluciones de Papanicolaou para realizar el proceso de coloración de muestras, sino también otros productos tales como alcoholes, cubetas metálicas, láminas portaobjetos y laminillas cubreobjetos. entre otros. En virtud de dicho análisis se inició la comercialización de otros insumos complementarios al proceso de coloración de muestras y tejidos, ampliando la mezcla de producto de 4 a 35 referencias, aplicando las estrategias de diversificación relacionada y penetración de mercado.

En Colombia se requiere de ciertos permisos de las autoridades competentes para comercializar sustancias controladas tales como el alcohol, isopropanol, la acetona y el metanol, entre otros. La empresa objeto de estudio solicitó autorización a la Dirección Nacional de Estupefacientes para comercializar sustancias controladas y recibió el permiso correspondiente en 1996.

En 1999 la empresa organizó su portafolio de productos en tres líneas principales relacionadas con la capacidad de producción y la comercialización de reactivos e insumos complementarios a la actividad de coloraciones de muestras y tejidos humanos. La descripción general del portafolio es la siguiente:

- 1. Colorantes y soluciones:** se conforman por todas las soluciones necesarias para colorear los diferentes tejidos y muestras del cuerpo humano, como la coloración de Papanicolaou, la coloración Tricrómico Masson, la coloración de Ziehl Neelsen, la coloración de rojo Congo, la coloración de Gram, entre otras.

2. **Reactivos:** corresponden a diversos agentes químicos relacionados con los procesos de diagnóstico de pruebas utilizados en los laboratorios de patología y citología. Los productos que integran esta línea de comercialización corresponden a reactivos obtenidos de diversos laboratorios autorizados en Colombia, como Merck, Carlo Erba y Sigma, entre otros.
3. **Insumos varios:** para los otros productos necesarios en la coloración de muestras como las cubetas, láminas, laminillas, resina sintética, guantes, alcoholes y parafina, entre otros.

Entre 1999 y 2006 se amplió el portafolio a 275 productos para ofrecer a los clientes los diversos insumos en el proceso de toma, coloración y lectura de muestras humanas en los laboratorios de patología.

En 2006 se dio paso al desarrollo de una integración hacia atrás con el proceso de producción de un molde para fabricar un anillo plástico, necesario para el procesamiento de tejidos. Es decir, se pasó de comercializar este tipo de insumos a ser fabricante de ellos.

En 2015 se recibió la certificación ISO 9000, versión 2008, por parte de ICONTEC, y el reconocimiento de un cliente como el mejor proveedor de productos e insumos para el laboratorio de patología.

En el 2018 renovó la certificación ISO 9001, versión 2015, y mantiene el permiso de la Dirección Nacional de Estupefacientes para comercializar sustancias controladas. Actualmente, Proquilab Ltda., cuenta con un portafolio de 457 productos con los cuales atiende las necesidades de sus clientes en todo el país y participa en licitaciones de entidades públicas y privados.

Diagnóstico de la situación actual

Proquilab Ltda., es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos e insumos para laboratorios de patología y citología (sector de los dispositivos médicos y productos *in vitro*). Su campo de acción es el canal *Business to business*. Sus principales clientes son: clínicas, hospitales, laboratorios de patología y citología, patólogos, histotecnólogos y citólogos a nivel nacional.

Su recurso humano está conformado por 10 empleados con una vinculación a término indefinido brindando estabilidad, capacitaciones permanentes y un agradable clima laboral.

Durante los 25 años de existencia se ha caracterizado ante sus clientes por la oportunidad en la entrega, lo que se ha constituido en su propuesta de valor, sumado a la excelente calidad y presentación de sus productos; aspectos que han servido como estrategia de voz a voz para la adquisición de nuevos clientes. Los anteriores aspectos se tuvieron en cuenta para definir la misión, la visión y la política de calidad.

La misión que se estableció fue:

“Comercializar y distribuir elementos e insumos de la más alta calidad para Laboratorios de Patología y Citología que cumplan las necesidades de nuestros clientes en Colombia, proporcionando un excelente y oportuno servicio; garantizando un retorno justo a los inversionistas y un desarrollo integral a nuestros empleados y el entorno” (Proquilab Ltda., 2020).

La visión de Proquilab Ltda., fue definida como:

“Posicionarnos como una empresa estratégica, competitiva y sólida en la comercialización y distribución de insumos para laboratorios de citología y patología, garantizando un continuo crecimiento para nuestros clientes, nuestros colaboradores y nuestra empresa” (Proquilab Ltda., 2020).

Y la política de calidad que definió es:

“Nuestra política de Calidad está basada en comercializar y distribuir insumos para laboratorios de patología y citología con el firme compromiso de satisfacer los requerimientos de nuestros Clientes, para ello garantizamos el desarrollo del recurso humano con un com-

promiso de mejora continua y seguridad en nuestras operaciones”
(Proquilab Ltda., 2020).

Clientes

Los clientes de Proquilab Ltda., están clasificados en tres grandes grupos. El primero se denomina: **Instituciones Privadas**, en el que se incluyen las clínicas, laboratorios de patología y citología y las ligas contra el cáncer de todo el país; el segundo se denomina: **Instituciones Públicas**, que comprende los hospitales y clínicas del Estado y los institutos gubernamentales dedicados al control y cuidado del cáncer y al estudio de tejidos humanos, y el tercero se denomina: **Especialistas**, donde se agrupan los profesionales de las áreas de patología, histología y citología.

La distribución de los clientes, con corte al 31 de diciembre de 2019, por grupo, se muestra en la Tabla 2, donde se observa que la mayoría de los clientes son instituciones privadas, con 63% del total.

Grupo	Cantidad	%
Instituciones privadas	195	63
Especialistas	97	31
Instituciones públicas	18	6
Total general	310	100

Tabla 2. Distribución de clientes 2019 por grupo

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Al cierre de 2019 se tiene cobertura a nivel nacional, siendo Bogotá la de mayor cantidad de clientes, seguido por Valle, Santander, Nariño y Huila. La distribución de clientes por zona se muestra en la Tabla 3.

Proveedores

Proquilab Ltda., cuenta con 38 proveedores en todo el país, con los cuales comercializa sus productos, siendo Bogotá la zona con mayor número de proveedores, seguido por Antioquia. En la Tabla 4 se muestra la cantidad de proveedores por zona.

Departamento	Especialistas	Instituciones Privadas	Instituciones Públicas	Total general
Bogotá, D.C.	33	80	5	118
Valle del Cauca	8	9	1	18
Santander	4	13	1	18
Nariño	6	8	1	15
Huila	4	9	1	14
Bolívar	2	10	1	13
Boyaca	6	5	1	12
Norte de Santander	4	7	1	12
Tolima	2	8		10
Meta	4	4		8
Atlántico	1	7		8
Antioquia	3	4		7
Córdoba	2	4	1	7
Cundinamarca	3	2	1	6
César	2	3	1	6
Arauca	4			4
Putumayo	4			4
Caquetá	3	1		4
Quindío	2	2		4
Risaralda		4		4
Magdalena		2	2	4
Cauca		4		4
Sucre		3		3
Caldas		3		3
Casanare		1	1	2
La Guajira		1		1
San Andrés		1		1
Total general	97	195	18	310

Tabla 3. Distribución de clientes por zona

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Departamento	Cantidad	%
Bogotá	28	74
Antioquia	8	21
Bolívar	1	3
Cundinamaraca	1	3
Total general	38	100

Tabla 4. Distribución de proveedores por zona Proquilab 2019
Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Productos

Durante 25 años de existencia Proquilab Ltda., ha diversificado su portafolio, llegando a cubrir todos los productos e insumos necesarios en las áreas de patología y citología; desde la toma de muestras, pasando por el proceso de coloración y tinción de las mismas y terminando con la lectura y diagnóstico.

De iniciar con los colorantes de la solución de Papanicolaou, necesarios en la coloración de tejidos y muestras de citología, se pasó a tener un portafolio de 457 productos e insumos. En la Tabla 5 se muestra la cantidad de productos en cada línea.

Línea	Cantidad de productos
Colorantes y soluciones	80
Reactivos	130
Insumos varios	247
Total general	457

Tabla 5. Mezcla de productos por línea Proquilab 2019
Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Recurso humano

Para la estructura organizacional de la empresa se definieron cuatro áreas funcionales: Área Directiva, Área Financiera, Área Administrativa y Área Comercial y Técnica.

Se establecieron cuatro niveles de cargos, teniendo en cuenta el perfil profesional y las funciones a desarrollar. Los cuatro niveles son: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional y Nivel Asistencial.

El recurso humano de Proquilab Ltda., de acuerdo al nivel directivo y el área funcional, está distribuido en: dos empleados para el área directiva; uno en el área financiera; tres en el área administrativa, y cuatro en el área comercial, como se muestra en la Tabla 6 .

	Área Directiva	Área Financiera	Área Admitiva.	Área Comercial	Total Empleados
Nivel Directivo	1	1	1	1	4
Nivel Asesor	1				1
Nivel Profesional			1	1	2
Nivel Asistencial			1	2	3
Total empleados	2	1	3	4	10

Tabla 6. Distribución de empleados por nivel directivo y área funcional

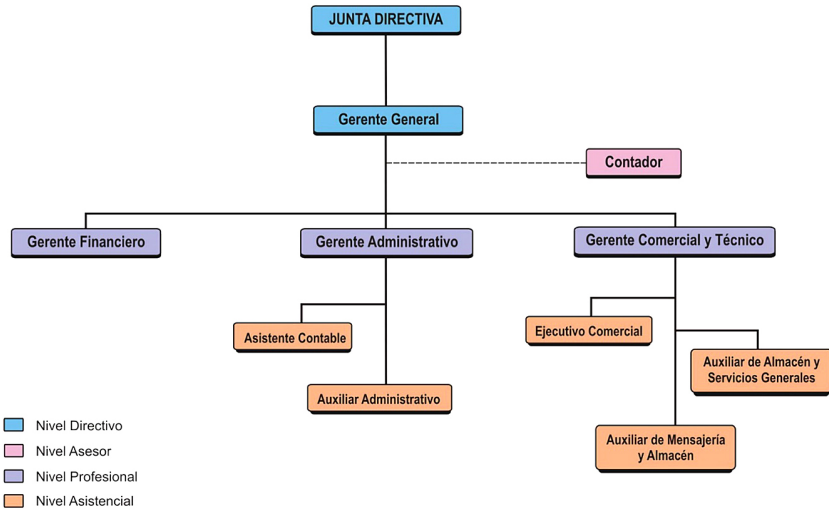
Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Análisis de los aspectos internos y externos

Para realizar el análisis de los aspectos internos y externos se trabajaron dos herramientas de planeación. Para los aspectos externos, se realizó un análisis Pestel, mediante el cual se revisó el entorno económico y se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa.

En la dimensión política se revisó la reglamentación para las empresas del sector de los dispositivos médicos e insumos para la salud y se encontró que no se tiene claridad, qué normas aplican, ni el ente gubernamental que realiza control

	ORGANIGRAMA	Versión: 04
		Fecha de Emisión: Julio 12 de 2018
DOCUMENTO CONTROLADO		



"COMERCIALIZAMOS CON CALIDAD Y CUMPLIMIENTO"

Ilustración 1. Organigrama de Proquilab Ltda.

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

y/o vigilancia sobre las empresas que fabrican, que comercializan, que importan y/o las que distribuyen. No están centralizadas las normas que regulan el sector. Varias entidades de control generan normas que, en varios casos, duplican el trabajo en las empresas.

En cuanto a la dimensión económica, se analizó la competencia y se encontró que existen nuevas empresas que inclusive ya cuentan con el permiso de la Dirección Nacional de Estupefacientes para comercializar sustancias controladas, una ventaja competitiva que se tenía inicialmente. Se realizó una segmentación a los clientes, definiendo como criterios: el aporte sobre las ventas, el aporte sobre las utilidades, tiempo de dedicación al cliente, la probabilidad de pérdida del cliente y la situación financiera del cliente. Se realizó un listado de clientes potenciales. Se

realizó una revisión al listado de productos para identificar aquellos que pueden sufrir alteraciones en el precio, por la variación del dólar, y aquellos que son fabricados en Asia para evaluar la posibilidad de importarlos directamente.

En la dimensión social, se esperaba que el Gobierno realice importantes campañas de prevención contra el cáncer de cuello uterino y cáncer de seno; de igual forma, es ideal que las decisiones a nivel gubernamental, en términos de migración, generen incremento en las ventas de la empresa y se analizó que la participación de las mujeres en la población de Colombia es mayor al 50%. En el análisis efectuado se encontró que la empresa no ha desarrollado iniciativas en esta dimensión.

Para la dimensión Tecnológica se encontró que la empresa no tenía presencia en las redes sociales, por lo que se inició un proceso de implementación de marketing digital. Se analizaron países desarrollados que han automatizado procesos en los laboratorios de patología y citología. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas de la competencia no han incursionado en la implementación del marketing digital, su implementación puede convertirse en una ventaja competitiva.

En la dimensión Ambiental es importante estar atento a las regulaciones que emiten los entes de control en cuanto al manejo de residuos. La empresa cuenta con manuales de gestión de residuos químicos y con esquemas de manipulación y conservación de productos.

Es importante contemplar algunos casos de emprendimiento colombiano que han generado impacto social y ambiental, como el desarrollado por (López Celis & Peñalosa Otero, 2019), donde se combina la generación de lucro con la solución de problemas sociales y ambientales.

En la dimensión Legal se analizaron los documentos relacionados con el sector emitidos por los organismos de control y fiscalización como el Invima, Ministerio de Salud, Secretaría de Salud y Dirección Nacional de Estupefacientes para evaluar la posibilidad de iniciar la fabricación de las soluciones.

Con lo analizado anteriormente se definieron las tendencias más relevantes en cada dimensión. En la Tabla 7 se muestra el resultado del análisis.

Con las tendencias definidas anteriormente se estableció la probabilidad de ocurrencia y el posible efecto para la empresa, como se muestra en la Tabla 8 .

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Faltan políticas claras para el sector de la salud.	Dinámicas del sector.	Explosión demográfica.	Automatización de procesos.	Regulaciones ambientales.	Leyes fiscales.
Política Económica del País.	Devaluación del dólar.	Campañas locales.	Marketing digital.	Manejo de residuos.	Leyes antidrogas.
	Asignación presupuestal.	Inmigración.	Investigación y desarrollo.		Regulaciones.

Tabla 7. Matriz Análisis Pestel

Fuente: Informe Proyecto Mega Proquilab Ltda. Cámara de Comercio 2019.

Dimensión	Tendencia	Probabilidad de Ocurrencia	Posible Efecto para la Empresa
Políticos	+ P1	Baja	Media
	- P2	Baja	Baja
Económicos	+ E1	Alta	Alta
	- E2	Alta	Alta
	- E3	Baja	Media
Sociales	+ S1	Baja	Baja
	+ S2	Media	Media
	+ S3	Media	Media
Tecnológicos	- T1	Baja	Media
	+ T2	Alta	Alta
	+ T3	Baja	Media
Ecológicos	- A1	Baja	Baja
	- A2	Media	Media
Legales	- L1	Media	Alta
	- L2	Baja	Baja
	- L3	Media	Media

Tabla 8. Matriz de calificación Pestel

Fuente: Informe Proyecto Mega Proquilab Ltda. Cámara de Comercio 2019.

		Posible efecto para la empresa		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	ALTA	Dinámicas del sector		
		Devaluación del dólar		
		Marketing digital		
	MEDIA	Leyes fiscales	Campañas locales	Manejo de residuos
			Inmigración	
			Regulaciones	
	BAJA	Investigación y desarrollo	Faltan políticas claras para el sector de la salud	Política Económica del País
		Leyes antidrogas	Asignación presupuestal	Explosión demográfica
			Automatización de procesos	Regulaciones ambientales

Tabla 9 Matriz de priorización Pestel

Fuente: Informe Proyecto Mega Proquilab Ltda. Cámara de Comercio 2019.

Una vez definida la prioridad de ocurrencia y la probabilidad de efecto para la empresa, se procedió a establecer las tendencias con prioridad: alta (rojo), media (verde) y baja (amarillo). Los planes y estrategias que debe implementar la empresa se realizarán sobre las tendencias ubicadas en los cuadrantes Alta-Alto; Alta-Medio y Media-Alto, definidas con prioridad alta. En la Tabla 9 se muestran los resultados de la priorización.

Para los aspectos internos se realizó un análisis de fortalezas y debilidades, mediante las cuales se concluyó que la empresa posee, como fortalezas, el amplio conocimiento del mercado, el Good Will adquirido durante los 25 años de existencia, la diversificación de su portafolio de productos, la rapidez en el servicio, el personal capacitado y la gestión gerencial del día a día.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Entidades de salud sin contactar.	Crecimiento de la Competencia.
	Crecimiento del sector de salud.	Devaluación alta de la moneda.
		Forma de licitar.
		Nuevas empresas con productos controlados.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Conocimiento del Mercado	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades. Ofensiva.	Uso de fortalezas para evitar amenazas. Defensiva.
Good Will ganado en el mercado.	Enviar fuerza de ventas a visita de clientes actuales y potenciales.	Realizar Benchmark de competencia en productos y precios.
Diversificación de Productos.	Verificar listado potencial de productos para ampliar, importaciones.	Utilización de empaque biodegradable.
Rapidez en Servicio	Incrementar la Gestión Digital de la compañía.	
Personal capacitado	Transición Iso 9000 versión 2015	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta Planeación Estratégica	Vencer debilidades aprovechando Oportunidades. Reorientación.	Reducir Debilidades evitando amenazas: Supervivencia.
Fuerza de ventas solo interna	Incrementar el seguimiento estadístico de las ventas.	Formalizar el proceso de Gestión Estratégica.
Ubicación no Idónea	Empezar producción de productos propios.	Búsqueda de nuevo sitio para la Empresa.

Ilustración 2. Matriz DOFA

Fuente: Informe Proyecto Mega Proquilab Ltda. Cámara de Comercio 2019

Como debilidades se detectaron: la falta de planeación estratégica; sólo se tiene fuerza de ventas interna y la ubicación no es idónea.

Producto de estas herramientas de planeación se construyó la matriz DOFA que permite diseñar acciones estratégicas en los cuadrantes FO (fortalezas para

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRÍTICO	Ponderación	Evaluación	Resultado
OPORTUNIDADES			
Entidades de salud sin contactar	25%	4	1,00
Crecimiento del sector de salud	15%	4	0,60
Inmigración	10%	3	0,30
Marketing digital	15%	3	0,45
Investigación y desarrollo	5%	3	0,15
FACTOR CRÍTICO	Ponderación	Evaluación	Resultado
AMENAZAS			
Faltan políticas claras para el sector de la salud.	10%	1	0,10
Devaluación alta de la moneda	15%	1	0,15
Automatización de procesos	5%	2	0,10
TOTAL	100%		2,85

Ilustración 3. Matriz EFE

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

aprovechar oportunidades), FA (fortalezas para evitar amenazas), DO (oportunidades por superar debilidades) y DA (minimizar debilidades para evitar amenazas) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), donde se definieron la estrategia ofensiva, defensiva, de reorientación y de supervivencia. En la Ilustración 2 se muestra la estructura de la matriz DOFA con las estrategias.

Para complementar y contrastar el estudio de diagnóstico se procedió a modelar la posición estratégica de la compañía mediante el uso de las matrices EFE para validar la posición externa del análisis PESTEL, la matriz EFI, que permite validar la posición interna de la compañía y la matriz IE (Interna – Externa) que determina la posición estratégica al integrar la matriz EFE y la matriz EFI, su resultado permite definir qué estrategias se pueden implementar (David, 2008).

ATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRÍTICO	Ponderación	Evaluación	Resultado
FORTALEZAS			
Conocimiento del Mercado	25%	4	1,00
Good Will ganado en el mercado	20%	4	0,80
Diversificación de Productos	20%	4	0,80
FACTOR CRÍTICO			
DEBILIDADES			
Falta Planeación Estratégica	15%	1	0,15
Fuerza de ventas solo interna	10%	1	0,10
Baja presencia de la marca en el entorno digital	10%	2	0,20
	100%		3,05

Ilustración 4. Matriz EFI

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

MATRIZ MIME (M INTERNA - M EXTERNA)

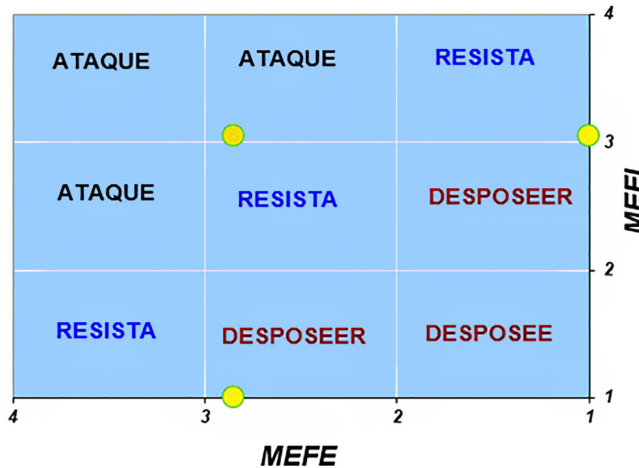


Ilustración 5. Matriz Interna - Externa

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Planteamiento del problema

Como se puede observar en la Ilustración 1, se evidencia la existencia de una gerencia comercial y técnica en un solo cargo, mezclando en la línea de mando los cargos de auxiliar de almacén, de mensajería y ejecutivo comercial. Sumado a esto, el análisis Pestel pone de manifiesto la escasa incursión en temas de marketing digital y la priorización que se le ha dado al tema desde la alta gerencia de la compañía.

En ese sentido, es importante construir una estrategia de marketing que vaya más allá del entorno digital y retome estrategias exitosas que han sido utilizadas en la historia de la compañía, delegando esta responsabilidad a un responsable de temas de mercadeo y comerciales.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Para pensar en el desarrollo y planteamiento de estrategias de mercadeo lo primero que se debe hacer es el diagnóstico de la empresa, estudiando los factores internos y externos de la organización. Para (Fischer & Espejo, 2017) los factores internos a considerar son las áreas funcionales, entre las que se encuentran finanzas, producción, recursos humanos, compras, etcétera; este análisis se justifica debido a la relación de las áreas con las actividades inherentes a la función de mercadeo, tales como desarrollo de productos, programas de promoción, manejo de canales de distribución, entre otros. De otra parte, la mirada externa tiene en cuenta factores como competencia, consumidores, sistema social, económico y político. Este primer paso permite avizorar la situación de la empresa en el mercado y los posibles cursos de acción que puede tomar para el cumplimiento de la visión organizacional.

Proquilab Ltda., tiene una posición estratégica sólida, como se puede observar en la Ilustración 5, lo que le permite seguir desarrollando estrategias que han sido exitosas en el pasado y plantearse nuevas estrategias de promoción de la compañía, mediante la utilización del marketing digital y el desarrollo de empaques biodegradables, aumentando así su posicionamiento de marca e impactando posibles nuevos clientes institucionales.

La estrategia de diversificación relacionada le ha permitido a la compañía pasar de cuatro referencias a 457 referencias en su mezcla de producto, entendida como el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que Proquilab ofrece al mercado (Kotler & Armstrong, 2013), mediante el desarrollo de nuevas líneas, comercializando nuevos productos relacionados con su objeto social (David, 2008) y el mercado al cual se dirige en el sector de los dispositivos médicos y reactivos *in vitro*, durante sus 26 años, impacto que se traduce en el crecimiento en ventas.

Posicionamiento en el mercado—propuesta de valor

El posicionamiento, según (Pérez Carballada, 2012) es una asociación fuerte entre la marca y el atributo; para lograrlo, la compañía debe definir cómo quiere ser percibida por su mercado actual y potencial; en Proquilab, el principal atributo es la oportunidad en la entrega, entendida ésta como la velocidad y capacidad de respuesta, en términos de tiempo en el despacho de los productos demandados por los clientes, sumado a la calidad y presentación de los mismos. Estos atributos constituyen la propuesta de valor.

Gracias a su propuesta de valor, que es percibida positivamente por los clientes de la empresa al evaluar la relación costo–beneficio (Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2011) se ha generado una recomendación de parte de los clientes actuales, permitiendo aumentar la consecución de nuevos clientes.

Entender la creación de valor para el cliente, desde la perspectiva del marketing de relaciones, se puede identificar como uno de los desarrollos más recientes en la investigación del concepto de valor (Eggert, Uluaga, & Schultz, 2006, págs. 20-27). En años recientes muchas firmas exitosas han desarrollado capacidades o ventajas competitivas con base en una de tres estrategias básicas: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente, siendo esta última el enfoque más utilizado por Proquilab, entendida como “Trabajar para conocer a los clientes y entender sus necesidades mejor que la competencia es lo más importante para estrechar las relaciones con ellos” (Ferrell, O.C. & Hartline, , 2012).

Desarrollo de mercado

En el año 2000 se da inicio a la estrategia de expansión de la compañía, planteándose el reto de conquistar nuevas zonas de cobertura geográfica que, según

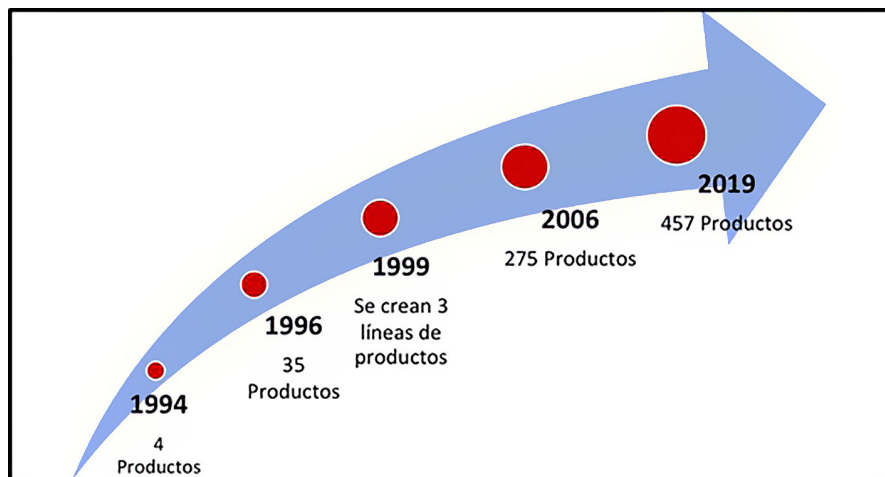


Ilustración 6. Evolución de la mezcla de producto

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

(Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007) es la segunda modalidad para el desarrollo del mercado con los productos actuales, dado el rápido crecimiento que tuvo en sus primeros años y la amplia cobertura lograda en la capital de país.

Resultados obtenidos

La aplicación de las estrategias de diversificación relacionada y mezcla de producto se evidencian en el crecimiento del portafolio de productos que ha logrado Proquilab Ltda., a lo largo de sus 26 años de existencia.

De 1994 a 1996 aumentó de cuatro a 35 referencias. En 1999 se establecieron las tres líneas de productos; para el 2006 ya contaba con 275 productos y, en el 2019, se consolida el portafolio, abarcando los productos de todo el proceso de diagnóstico, llegando a 457 productos.

En la Ilustración 6 se observa un crecimiento agresivo en los primeros 12 años de la compañía, logrando un incremento promedio, por año, de 565%; en los últimos 13 años el crecimiento fue del 66%

Línea	% de Total Ingresos
Insumos varios	70,8%
Colorantes y soluciones	17,4%
Reactivos	11,8%
Total general	100,0%

Tabla 10. Porcentaje de participación en los ingresos de Proquilab Ltda.

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

Línea	% de Rentabilidad
Insumos varios	34,3%
Reactivos	32,3%
Colorantes y soluciones	30,1%

Tabla 11. Porcentaje de rentabilidad por línea de producto

Fuente: Construcción propia a partir de la información suministrada por Proquilab Ltda. 2019.

La línea que mayor participación tiene en los ingresos totales de Proquilab Ltda., es la de Insumos varios, con un 70.8%; En la Tabla 10 se observa la participación de cada línea de productos en el total de ingresos.

En términos de rentabilidad por línea de producto se observa que todas están entre el 30% y el 35%, siendo la de Insumos Varios la que mayor porcentaje presenta con el 34.3%. En la Tabla 11 se observa la rentabilidad de cada línea de productos.

La estrategia de desarrollo de mercado se dio aperturando 27 departamentos, Bogotá cuenta con el 38% del total de clientes; seis departamentos representan el 33% (Valle del Cauca, Santander, Nariño, Huila, Bolívar, Boyacá y Norte de Santander) y el 29% restante está distribuido en 20 departamentos, como se puede observar en la Tabla 2.

Conclusiones

La estrategia que ha dado más resultados es la de la diversificación relacionada, que permitió incrementar el portafolio de productos comercializados por Proquilab y, a su vez, definió las líneas de la mezcla de producto.

El desarrollo de las tres líneas, en términos de rentabilidad, muestra equilibrio en el aporte que hace cada una de ellas a la compañía.

La estrategia de desarrollo de mercado no cuenta con un análisis de la cuantificación del mercado, lo cual no permite una proyección en términos de penetración del mercado y adquisición de clientes nuevos en cada una de las líneas del portafolio de productos de Proquilab Ltda.

Aun cuando la estructura que presenta Proquilab Ltda., manifiesta un buen desempeño organizacional, es importante que realice los ajustes necesarios para que se adecue a las condiciones cambiantes del entorno en el que desempeña, como lo desarrollan (Marín Idarraga, 2018) y (Cuartas Marín & Anzola Morales, 2020).

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Qué estrategias de mercadeo ha utilizado Proquilab Ltda., durante los 25 años de existencia?
2. ¿Qué estrategias de mercadeo debería implementar Proquilab Ltda., para incrementar sus ingresos y su rentabilidad por línea de producto?
3. ¿Cómo considera que debe ser reestructurada la gerencia comercial para cumplir con los objetivos fijados para incrementar ingresos y rentabilidad por línea de producto?
4. ¿Cuál debe ser el enfoque de la estrategia de marketing digital para Proquilab, cuando su cliente es corporativo y/o profesionales de la salud especializados en el sector de los dispositivos médicos y productos *in vitro*?

Referencias

Cuartas Marín, J. C., & Anzola Morales, O. L. (2020). Análisis organizacional: Caso Restaurante Su Costa. En M. F. Martínez Aguilar, & M. E. Peñalosa

- Otero, De la Teoría a la Empresa (págs. 34-65). San Luis de Potosí: San Luis de Potosí.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Eggert, A., Uluaga, W., & Schultz, F. (2006). Value Creation in the Relationship Life Cycle. *Industrial Marketing Management*.
- Ferrell, O.C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2017). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. USA: Cengage Learning.
- López Celis, D. M., & Peñalosa Otero, M. E. (2019). *Alcagüete: Emprendimiento Colombiano con impacto social y ambiental*. En F. Publishing, *Casos de marketing de México y Latinoamérica* (págs. 33-44). México: UNAM.
- Marín Idarraga, D. A. (2018). *Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica*. En I. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas, *Nuevas realidades globales e innovación* (págs. 92-112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Pérez Carballada, C. (2012). *La esencia del Marketing*. Madrid (España): Imprintalia.
- Proquilab Ltda. (13 de 03 de 2020). Obtenido de Proquilab Ltda.: <http://www.proquilab.com.co/nosotros/>

Caso 8. Satisfacción de clientes de la empresa Psicología y Desarrollo

María de Lourdes Jiménez Calvo¹

María Esther Zavala Ramírez²

Diego Demetrio Gaspar Sarabio³

En la actualidad las organizaciones están interesadas en desarrollar el talento humano, por lo que, una forma de hacerlo es a través de la capacitación; sin embargo, ésta debe ser acorde a las necesidades de la empresa y vista como un proceso continuo, lo que permitirá cumplir con los satisfactores que requiere tanto el empleado como toda la organización. Es por ello que se precisa de conocer el grado de satisfacción de quienes participan en los programas de capacitación, a través del uso de la metodología de la investigación de mercados, la cual tiene como finalidad conocer los deseos, las necesidades, las

1 Profesora de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Correo electrónico: yuyisjimenez@yahoo.com.mx

2 Profesora de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Correo electrónico: estherzare@gmail.com

3 Profesor de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Correo electrónico: gasparovmx@gmail.com

motivaciones y los gustos de los consumidores, permitiéndole con ello a la organización tomar decisiones adecuadas. El uso de la investigación de mercados no se limita a aquellos que desean abrir un nuevo negocio; va mucho más allá, es una herramienta generadora de información continua.

Dentro de la investigación de mercados se encuentran los estudios de satisfacción de clientes, los cuales permiten conocer el grado de satisfacción y entender las expectativas que se tienen respecto al producto y/o servicio y, sobre todo, a detectar aquellas áreas de oportunidad para generar estrategias que ayuden a mantener satisfechos y retener a los clientes, además de captar nuevos clientes. De igual forma, resulta una herramienta muy útil en las empresas para recopilar y analizar información, respecto al entorno en el que se desenvuelven, a través del uso de formas sistematizadas, lo que les permitirá tomar decisiones dentro del área de la mercadotecnia estratégica. Se trata, entonces, de una herramienta que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus necesidades y a lograr la satisfacción a quienes dirigen sus esfuerzos.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V., que entre funciones está ofrecer capacitación en el área de Recursos Humanos, se vio en la necesidad de evaluar la satisfacción de sus clientes, en función de la calidad del servicio brindado en los diferentes programas de capacitación que ofrece, utilizando la metodología de la investigación concluyente, la cual se caracteriza por: utilizar procesos formales de investigación, necesidades de información y objetivos claramente definidos, con un cuestionario estructurado, así como planes formales de muestreo.

Por otro lado, se optó por la investigación de tipo cuantitativa, la cual permitió recopilar datos numéricos que permitieran realizar análisis estadísticos de los datos obtenidos, además del uso de la entrevista personal como método para recopilar los datos, a través de un cuestionario diseñado específicamente para la investigación de mercados en cuestión; lo anterior permitió recopilar información útil para establecer estrategias mercadológicas enfocadas en impulsar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Historia de la empresa

Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V., como despacho experto en Recursos Humanos se constituyó legalmente el 19 de junio de 1984; su objetivo principal es ser una empresa que ofrezca nuevas metodologías en pruebas psicológicas automatizadas, integradas como SELEC (Sistema de Evaluación Líder, Efectivo y Confiable), así como en la Formación de Especialistas en Selección y Desarrollo de Personal, por medio del diseño y desarrollo de diplomados, cursos y talleres, a través de los cuales se les proporcionan, a los participantes, las habilidades que necesitan para realizar eficazmente su trabajo en el área de Recursos Humanos, impulsando la mejora continua y, con base en esto, a implantar nuevas formas de trabajo en empresas tanto públicas como privadas.

En el área de capacitación destacan los diplomados, cursos y talleres en: Desarrollo en Habilidades Directivas; Liderazgo; Madurez, Ética y Valores; Progreso Personal, Relaciones Humanas; Actitud de Servicios, y otros 50 temas; además de las asesorías e investigaciones. Sus principales logros son: contribuir a fortalecer las habilidades y competencias del personal, así como el clima laboral y mejorar las estrategias de evaluación para selección de personal y/o detección de necesidades de capacitación; además de proponer nuevas metodologías en Recursos Humanos.

Para el año 2001 la empresa diversificó sus actividades con la creación de la Asociación Mexicana de Grafología, lo que le permitió abarcar un segmento de mercado nuevo, pero sin dejar de ofrecer servicios relacionados a los que ya ofrecía.

En el 2006 construyen dos pruebas únicas en el mercado para evaluar Ética y Actitud hacia lo Ilícito.

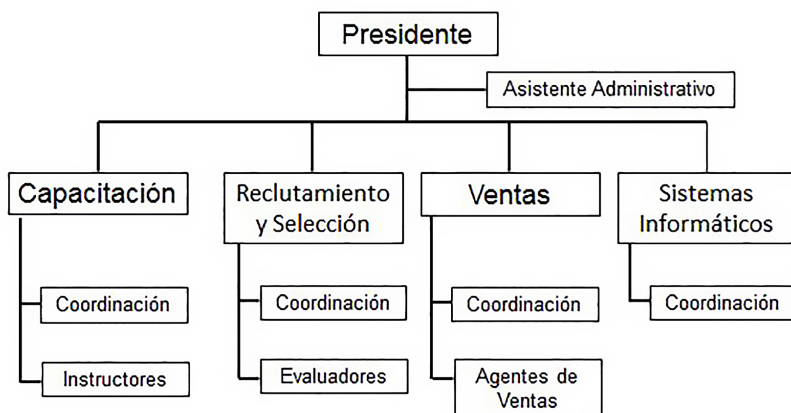
En sus años de trayectoria la empresa ha acumulado un gran número de clientes satisfechos en empresas nacionales e internacionales, del sector público y privado; además de haber sido participes en la realización de proyectos de investigación, contribuyendo con ideas, herramientas y conocimientos que favorecen sus estrategias de negocio (Jiménez, 2013).

Entre los servicios que ofrece se encuentra la capacitación en el área de Recursos Humanos, tal es el caso de: Diplomado en Grafología y Desarrollo de



Logotipo.

Imagen 1. Logotipo de la empresa



Organigrama.

Imagen 2. Organigrama de la Empresa

Directores; así como: Cursos de Pruebas Psicométricas, Administración del Capital Humano, Entrevista por Competencias, Liderazgo, Apoyo Social, Manejo del Estrés y Productividad, entre otros.

Diagnóstico de la situación actual

Factores internos: Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través de los factores internos, fue necesario contemplar las siguientes áreas:

1. Organización y Recursos Humanos. La empresa se organiza de la siguiente manera:

Infraestructura. A través de arrendamiento en el domicilio fiscal: Av. La Garita 231 Despacho 1, Col. Villa Coapa, Alcaldía de Tlalpan, C.P. 14390, Ciudad de México.

Filosofía Organizacional. Se integra por:

Misión. Provocar bienestar personal y productividad dentro de las empresas, a través de la canalización positiva del talento.

Recursos humanos. Altamente calificados y comprometidos con su trabajo. Ocupando los siguientes puestos: Presidente, Asistente Administrativo, Coordinadora de Capacitación, Instructores, Coordinador de Reclutamiento y Selección, Evaluadores, Coordinador de Ventas, Agentes de Ventas, Coordinador de Sistemas Informáticos.

Clima laboral. Empleados con satisfacción laboral y arraigados con la cultura organizacional.

Diversificación en negocios relacionados. La empresa diversificó los productos y/o servicios que ofrece a través de la creación de la Asociación Mexicana de Grafología, la cual ofrece programas de capacitación (diplomados, cursos y/o talleres, congresos, conferencias, evaluaciones y peritajes grafológicos, entre otros.).

2. Productos y servicios. Los productos y servicios que ofrece son los siguientes:

Pruebas psicológicas automatizadas.

- Conducta no ética-legal en la empresa.
- Actitud hacia lo ilícito.
- Inventario de valores.
- Grafología.
- Estabilidad emocional y mentira por maldad.
- Inteligencia emocional y valores.
- Colores y personalidad (Lúscher).
- Tendencias gerenciales de comportamiento (Claever).

- Inteligencia ejecutivos (Terman).
- Inteligencia administrativos (Wonderlik).
- Inteligencia Operativos (Barsit).
- 8 Competencias de personalidad (Gordon).
- 21 Competencias de personalidad (16 FP).
- 12 Competencias para vendedores y servicio (IPV).
- 6 Capacidades de adaptación del líder (Moss).
- Estilos y capacidades de aprendizaje (Dominio cerebral).
- Actitud y motivación ante la educación.
- Inventario de la personalidad (Laboral II).
- Integración de pruebas psicológicas.

Principales ventajas que ofrecen: pruebas preventivas, basadas en estadísticas, generación y reporte de tipo directivo; la inversión se recupera en tres meses a partir de su implementación; ofrecen confiabilidad del 95%; reducen el tiempo de calificación, de 5 horas a 25 minutos; permiten al especialista ajustar los resultados, con base en la entrevista; el candidato se compara contra el perfil del puesto y/o en grupo de personas; permite integrar los resultados de diferentes pruebas en un reporte global

Reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento. Se realiza a través de procesos mediante los cuales la empresa identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de sus clientes.

Selección. Identificando las cualidades, conocimientos, habilidades o la experiencia para cubrir la vacante que demanda el cliente, a través de la aplicación de pruebas psicológicas, entrevistas por competencias, assessment center, estudios socioeconómicos, etcétera.

- Diplomados. Desarrollo de directores, liderazgo, desarrollo de la madurez y valores.
- Cursos. SELEC, Pruebas psicológicas, liderazgo, entrevista por competencias y detección de mentira, lenguaje del rostro (fisiognomía), la clave en la evaluación del talento, imagen, entre otros.



Foto 1. Capacitación
Capacitación



Foto 2. Congreso

- Talleres. Desarrollo de la madurez y valores, manejo del estrés ante situaciones de crisis, aprender de la pérdida, entre otros.
- Seminario. Técnicas para hablar en público.
- Congresos y Conferencias. Temas relativos al desarrollo personal, recursos humanos, liderazgo, manejo del estrés, pruebas psicológicas, entre otros.

Investigaciones. Realiza investigaciones en temas como: honestidad, madurez, estrés, acoso escolar, bournaurt, entre otros, las cuales le han permitido validar la confiabilidad de las pruebas automatizadas.

Mercado e innovación. La empresa, a lo largo de su existencia, ha creado valor agregado al cliente, es decir, ha sido capaz de llegar al cliente, de diferenciarse, de establecer fuertes lazos, de fidelizar y de estar muy cerca de ellos, a través de establecer relaciones estrechas desde el principio de su relación, permitiéndole saber cuáles son sus necesidades, validando así su modelo de negocios al tener clientes que paguen por su producto y/o servicio. Lo anterior, le ha permitido contrarrestar las acciones simultáneas de diferentes empresas que dirigen sus esfuerzos a un mismo mercado; algunas de estas acciones se determinan por los factores de decisión que generan en el cliente la preferencia en cuanto a: precio, calidad e innovación de los productos y/o servicios y personal capacitado.

Procesos empresariales. La empresa es pionera en pruebas psicológicas automatizadas, sus conocimientos y experiencia –además de la necesidad manifestada por sus clientes en el incremento del número de personas a evaluar en los procesos de reclutamiento y selección– les permitió, para el año 1986, migrar de las pruebas manuales a procesos innovadores automatizados, agilizando así sus técnicas en la evaluación de personal, validando la automatización con los resultados obtenidos, tanto de forma manual como automatizada.

Situación financiera. Variables financieras contables con solvencia, estabilidad y productividad, permitiéndole tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

Factores externos: En el análisis de los factores externos fue necesario contemplar las siguientes áreas:

1. **Política:** La medida en la que un gobierno puede influir en la economía y, por lo tanto, impacta en la organización; esto incluye la política gubernamental, la estabilidad política, la política de comercio e impuestos, así como el marco legal de la capacitación en México a través del derecho al trabajo y la previsión social.

2. **Economía.** Si las condiciones económicas del país cambian, por ende, la oferta y la demanda afectan directamente a la empresa, incluyendo en el crecimiento y/o disminución económica y los cambios en las tasas de interés e inflación.
3. **Social.** Se refiere a los cambios socioculturales en el entorno del mercado que influyen en las necesidades y deseos de los clientes de la empresa.
4. **Tecnológica.** Un aspecto sumamente importante para la organización es la innovación y el desarrollo tecnológico, es decir, generar nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos o de incrementar valor a los existentes, a través, sobre todo, de la automatización de las pruebas psicométricas y con ello lograr ventajas competitivas en la economía, que le permita alcanzar un crecimiento económico sustentable.
5. **Ambiental.** Son aspectos ecológicos y ambientales que afectan las operaciones de la empresa o la demanda del consumidor; esto incluye el uso de recursos renovables e iniciativas de responsabilidad corporativa.
6. **Legal.** Hacen referencia a los requisitos legales actuales dentro del país, con los cuales la empresa debe cumplir, esto incluye: seguridad social, leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de impuestos, entre otras.
7. **Competencia.** Entendida como la rivalidad que viven las empresas que luchan por acceder a un determinado segmento de mercado al comercializar productos y/o servicios iguales o similares. Algunos de sus principales competidores son: Sociedad Española de Grafología, Círculo Hispano Francés de Grafología y Sociedad Francesa de Grafología.
8. **Segmento del mercado de negocios.** Es el grupo de consumidores generalmente con características y/o necesidades homogéneas, los cuales son identificados por la empresa como aquellos que presentan deseos o hábitos de consumo similares y que potencialmente responderán de forma similar a las estrategias mercadológicas desarrolladas por la organización. Los segmentos del mercado de negocios ayudan a las empresas a analizar mejor los mercados, seleccionar los mercados meta y administrar los programas de mercadotecnia.

- Factores para considerar del segmento de mercado de negocios:
- Elementos demográficos. Tamaño (pequeñas, medianas y grandes empresas), potencial de crecimiento y ubicación de las operaciones. Dirigidos los esfuerzos principalmente al personal de las áreas de recursos humanos de las organizaciones.
- Características de las operaciones. Producto y/o servicio, capacidades humanas, financieras, técnicas y tecnológicas.
- Decisiones de compra. Se adapta a las políticas y criterios de compra, además de establecer relaciones estrechas entre el comprador y el vendedor.
- Participantes. Niveles jerárquicos de los participantes en el proceso de compra y consumo: directores, gerentes y personal de las áreas de recursos humanos,
- Frecuencia de compra. Definición del tipo de cliente, de acuerdo con la frecuencia de compra, clientes frecuentes, clientes poco frecuentes y clientes nada frecuentes.

9. Clientes. Sus clientes principales son:

- Hoteles.

Relación con el área de Selección de Personal.

Objetivo. Evaluar para seleccionar al personal de nuevo ingreso y a empleados cuando hay promociones o transferencias.

- Seguros.

Relación con el área de Selección de Personal.

Objetivo. Evaluar para seleccionar al personal de nuevo ingreso y a empleados cuando hay promociones o transferencias. En capacitación se evalúa al personal para Detectar sus Necesidades de Capacitación (DNC).

- Empresas de producción.

Relación con el área de Selección de Personal.

Objetivo. Evaluar para seleccionar al personal de nuevo ingreso y a empleados cuando hay promociones o transferencias. En capacitación

se evalúa al personal para Detectar sus Necesidades de Capacitación (DNC). Además, se imparten cursos y/o talleres para desarrollar y fortalecer habilidades.

- Universidades.

Relación con los Directores, Jefes o Coordinadores de Carrera, Personal del Área de Finanzas, Personal de Recursos Humanos y Docentes.

Objetivo. Evaluar y diagnosticar a los alumnos para detectar problemas que limiten su desempeño académico, así como conocer sus fortalezas. Para seleccionar al personal docente de nuevo ingreso y para detectar potencial, valores y estabilidad emocional cuando ya laboran en la institución. En capacitación se evalúa para Detectar sus Necesidades de Capacitación (DNC).

Análisis de aspectos internos y externos (FODA)

Ver Tabla 1. FODA (siguiente página).

Planteamiento del problema

En el primer trimestre del año 2019 la empresa Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V., decide realizar una investigación de mercados para evaluar el grado de satisfacción de sus clientes en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen a los asistentes a los diferentes programas de capacitación (diplomados, cursos y talleres). Particularmente lo que buscaba era conocer si los participantes consideraban que los instructores contaban con los conocimientos, la experiencia y las habilidades para impartir la capacitación, de igual forma, les interesaba evaluar su percepción respecto a la calidad de las instalaciones, el material proporcionado, la atención brindada antes, durante y después de la capacitación, partiendo de la premisa que sólo la percepción que el cliente tiene de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad que se desea alcanzar.

Asimismo, con la certeza de que la medición de la satisfacción del cliente debe ser vista como un proceso permanente de las actividades que desarrolla la empresa, lo que permitirá identificar las necesidades y expectativas del cliente y

Tabla 1. FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instructores especializados en México y otros países del mundo. • Más de 30 años de experiencia en el área. • Manuales de capacitación avalados nacional e internacionalmente. • Amplios conocimientos en el área. • Servicios de calidad que compense el dinero que invierten los clientes. • Uso de pruebas psicológicas automatizadas que respaldan la capacitación. • Prestigio entre sus clientes. • Personal capacitado para atender las demandas de los consumidores. • Becas de apoyo para personas con menores ingresos. • Trato justo y equitativo en igualdad de condiciones. • Ambiente agradable y participativo. • Precios competitivos. • Liderazgo, disciplina, responsabilidad y perseverancia. • Participación en proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a los programas de capacitación el formato a distancia. • Ofrecer certificaciones a quienes deseen especializarse en ciertas áreas. • Requerimientos de nuevas capacitaciones. • Posibilidad de alianzas estratégicas. • Colaborar en proyectos de investigación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento lento en el mercado. • Posibilidad de que el servicio ofertado no cumpla con las exigencias del cliente. • Falta de infraestructura propia para impartir la capacitación. • Carencia de derechos de autor de los manuales de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor interés en programas de capacitación. • Poco recurso económico para invertir en la capacitación. • Competencia desleal que brindan programas de capacitación iguales. • Competencia con empresas de mayor tamaño que ofrecen capacitación similar. • Falta de tiempo de los clientes potenciales. • Imposibilidad de los interesados para adecuar sus horarios a los de la capacitación. • Dependencia de otras empresas para el uso de espacios físicos para la capacitación. • Preferencia en empresas que cuentan con instalaciones propias para ofrecer la capacitación. • Creación de nuevas empresas que brinden capacitación.

detectar inmediatamente los cambios que se produzcan; recopilar los datos para establecer nuevas y mejores estrategias mercadológicas en la difusión e impartición de los diversos programas de capacitación (Jiménez, 2013).

1. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes, respecto a los programas de capacitación que ofrece la empresa Psicología y Desarrollo?

2. Objetivo de la Investigación

Conocer el nivel de satisfacción de los de los clientes, respecto a los programas de capacitación que ofrece la empresa Psicología y Desarrollo, durante los meses de enero, febrero y marzo de 2019.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación para llevar a cabo el proyecto se basó en la definición de la investigación, de acuerdo con el proceso de toma de decisiones que fuera formal y estructurada, centrada en la toma de decisiones gerenciales. Para ello se decidió utilizar la investigación de tipo concluyente, la cual se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto comprende los objetivos de la investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo. Debe ser evidente que la información que se va a recolectar esté relacionada con las alternativas en evaluación. Esta investigación está diseñada para suministrar información con miras a la evaluación de cursos alternativos de acción, subdividiéndose en descriptiva y casual. En este caso en particular se optó por la investigación descriptiva, la cual permitió describir las características de los usuarios del producto y/o servicio. (Kinnear & Taylor, 1993).

Por otro lado, el tipo de investigación empleada, de acuerdo con el enfoque, buscó cuantificar los datos aplicando análisis estadístico, a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección al universo. Reflejando así lo que ocurría realmente, es decir, permitió contar con respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos; esta investigación fue estructurada y determinante, realizada a sujetos entrevistados individualmente (Fischer y Navarro, 1996).

Como se mencionó antes, la investigación se realizó a través de un Estudio de Satisfacción de Clientes que permitiera evaluar la calidad del servicio ofrecido a los participantes de los diferentes programas de capacitación; esto, debido a que la empresa reconoce a la calidad del servicio como una variable estratégica esencial y fuente de ventaja competitiva en el mercado, siendo la calidad del servicio la medida de satisfacción de las expectativas del consumidor, en relación al servicio percibido.

El método de recolección de datos que se utilizó fue la entrevista personal, permitiendo obtener información de primera mano sobre el conocimiento, las intenciones, las motivaciones, las creencias y las opiniones de los participantes, además de observar sus reacciones en cuanto al servicio recibido. Las encuestas se aplicaron en última sesión de cada capacitación. Las variables que se evaluaron fueron las siguientes: habilidad del instructor para transmitir su conocimiento, contenido temático acorde con el objetivo del taller, aplicación práctica, ejercicios acordes al alcance del objetivo del taller, aclaración de dudas, calidad del manual del participante, calidad del de apoyo del instructor y herramientas aplicables en sus actividades laborales.

4. Universo de Estudio

El universo de estudio fue de 120 participantes en la capacitación ofrecida en el primer trimestre del año, dado que se consideró como un universo pequeño, los directivos de la empresa decidieron investigar a todo el universo, por lo que no fue necesario calcular el tamaño de la muestra requerida. En función de lo anterior, el método de muestreo empleado fue de juicio, en el cual el especialista selecciona la que considera la mejor muestra para el estudio específico (Benassini, 2001).

5. Instrumento de Recolección de Datos

Una vez determinado el método de muestreo que se adecuaba a las necesidades de la investigación fue necesario diseñar el instrumento de recolección de datos específico para la investigación, el cual ayudó a recopilar la información. Se optó por un cuestionario como técnica estructurada para

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

CURSO-TALLER: _____

INSTRUCTOR: _____

Fecha: _____

La evaluación es **ANÓNIMA** para que sea más objetiva.
 Califique de acuerdo a lo siguiente:

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo

1.	Habilidad del instructor para transmitir el conocimiento.						
2.	Contenido temático acorde con el objetivo del curso-taller.						
3.	Aplicación práctica.						
4.	Ejercicios acordes al alcance del objetivo del curso-taller.						
5.	Aclaración de dudas.						
6.	Calidad del manual del participante.						
7.	Calidad del material de apoyo del instructor.						
8.	¿Considera que el curso le proporciona herramientas aplicables en sus actividades laborales?		SI			NO	
9.	¿Recomendaría al instructor para que imparta nuevamente el curso-taller?		SI			NO	
10.	Comentarios:						

¡GRACIAS POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN!

Imagen 3. Instrumento de Recolección de Datos

recopilar datos, mismo que constaba de 10 preguntas de tipo evaluativas, cerradas y abiertas, a las cuales debía responder el entrevistado.

6. Trabajo de Campo

Para llevar a cabo la recolección de datos se tuvo que planificar detalladamente el trabajo de campo en el entorno natural del fenómeno estudiado. La aplicación del instrumento de recolección de datos se realizó al término de cada programa de capacitación (diplomado, curso y/o taller), lo que permitió recabar la información de primera mano del usuario del servicio.

Estrategias basadas en la mezcla de la mercadotecnia

Se presenta a continuación la mezcla de mercadotecnia empleada por la empresa Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V., y entendida como el conjunto de elementos primordiales con los que logra influir en la decisión de compra del cliente. Es importante mencionar que los elementos que a continuación se presentarán han sido desarrollados por la empresa, los cuales le han permitido dar a sus clientes lo que necesitan de acuerdo con los recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos con los que cuenta la empresa. Sin embargo, algunas de estas estrategias fueron desarrolladas a partir de la investigación de mercados realizada para evaluar la satisfacción de los clientes, las cuales, para diferenciarlas de las empleadas por la empresa antes de la investigación, se marcarán con un *.

Producto y/o servicio

1. Fidelización. Al utilizar técnicas para que los clientes se sientan satisfechos con los productos y/o servicios ofrecidos, y no se vayan con la competencia, es necesario mantener una relación satisfactoria y duradera, a través de conocer sus necesidades y deseos, respecto a lo que le interesa de la empresa.
2. Investigaciones de mercado*. Para obtener información de los consumidores, respecto a la satisfacción, deseos y necesidades, con el fin de satisfacerlas.
3. Variedad de productos y/o servicios. Ofrece a los clientes amplia variedad en los productos y/o servicios, con la finalidad de que éstos elijan, de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.
4. Mejora constante de los productos y/o servicios. Desarrolla actualización constante humana y tecnológica para ofrecer a sus clientes calidad e innovación.
5. Servicio antes, durante y después de la compra*. Dirigido al cliente durante el proceso de compra, a través del desarrollo y mantenimiento en el cumplimiento de sus expectativas y satisfacción, que permita generar la fidelidad a la marca.



Foto No. 3 Capacitación

Precio

1. Precios competitivos. Consiste en el establecimiento de precios que le permitan a la empresa estar al nivel de la competencia.
2. Precios por prestigio. Se refiere a establecer precios altos, de forma tal que los clientes estén conscientes de la calidad y el estatus que les ofrece la empresa y se genere la compra.
3. Precios para paquetes de productos y/o servicios. Son aquellos que incluyen una combinación de productos y/o servicios a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos; con ello, se busca integrar diversos productos y/o servicios bajo un precio que atraiga a los clientes potenciales a adquirirlos.
4. Precios por área geográfica. En este caso, el mercado se divide en áreas geográficas y dentro de cada una de ellas se establece un precio.
5. Precios para nuevos productos y/o servicios. Son precios más bajos en comparación con los de los productos y/o servicios ya existentes, éstos se generan con la finalidad de atraer al consumidor a que los conozca y los compre.



Imagen 4. Página Web

Plaza

1. Movilidad del punto de venta. Ofreciendo el producto y/o servicio (capacitación, reclutamiento y selección, instalación de pruebas automatizadas, estudios socioeconómicos, etcétera) en diferentes sedes, de acuerdo con las necesidades de los clientes.
2. Alianzas estratégicas. Alianzas con empresas para ofertar los productos y/o servicio en diferentes estados de la República mexicana y en el extranjero (Colombia).

Promoción

1. Promoción de ventas. Una forma de mantener a los clientes satisfechos es ofreciéndoles precios especiales a través de regalos, ofertas, descuentos, becas, productos y/o servicios exclusivos.
2. Recomendación. La recomendación es una sugerencia que da una persona a otra de aquello que considera beneficioso, entonces, no existe mejor publicidad que aquella que los clientes satisfechos transmiten a su entorno (boca en boca).



Imagen 5. Red Social Facebook

3. Correo electrónico. Se utiliza de forma individual o colectiva para dar a conocer los productos y/o servicios que ofrece, precios, calendarios, etcétera, a un público segmentado.
4. Página Web. La empresa cuenta con una página web, a través de la cual muestran los productos y/o servicios que ofrece: precios, calendarios, etcétera, así como información relevante de su funcionamiento.
5. Redes Sociales. Utiliza el Facebook y el Twitter, en donde muestran en todo momento los productos y/o servicios que ofertan, permitiéndoles hacer publicidad a un público más segmentado.
6. Participación. A través de la intervención en foros y debate en redes sociales, con la finalidad de que los participantes conozcan los productos y/o servicios y captar más seguidores. Además de mantenerse activo en las redes sociales dando «me gusta», comentando y/o compartiendo lo que otros publican.
7. Telemarketing. A través de llamadas telefónicas que hacen directamente a los clientes potenciales para ofrecerles los productos y/o servicios.
8. Publicidad impresa. Anuncios con mensajes concretos y atrayentes de los productos y/o servicios, por ejemplo, trípticos.

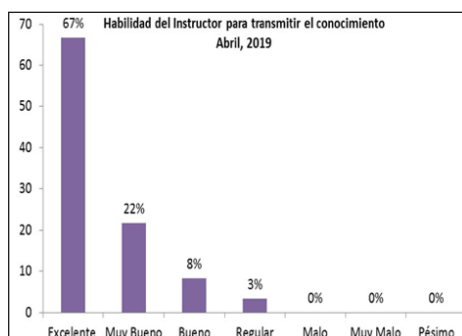


Imagen 6. Video You Tube

9. Patrocinios*. Como una propuesta a la empresa, sería realizar patrocinios de eventos deportivos, culturales, conferencias, etcétera, con la finalidad de potenciar la imagen de la marca.
10. Marketing de contenido*. El cual consiste en ofrecer información útil y de interés para el usuario, respecto a temas relevantes, con la finalidad de captar la atención de los clientes potenciales, así como de complementar temas tratados en los programas de capacitación. Por ejemplo: Videos a través de YouTube.
11. Merchandising. Bolígrafos, folders, gomas, llaveros, etcétera, con el logotipo de la empresa. Esta técnica se usa cuando la empresa participa en ferias de reclutamiento, congresos, conferencias, expos, entre otros, con la finalidad de promocionar los productos y/o servicios que ofrece, además de obsequiarlos a sus clientes frecuentes como un gesto de agradecimiento por su fidelidad

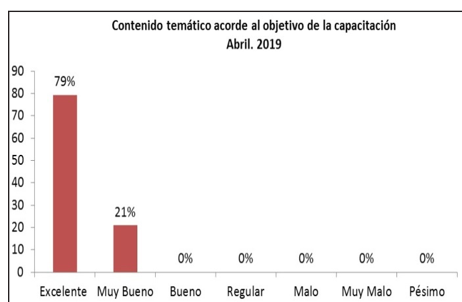
Resultados

Los resultados más relevantes de la investigación fueron los siguientes:



Gráfica 1. Habilidad del instructor para transmitir el conocimiento

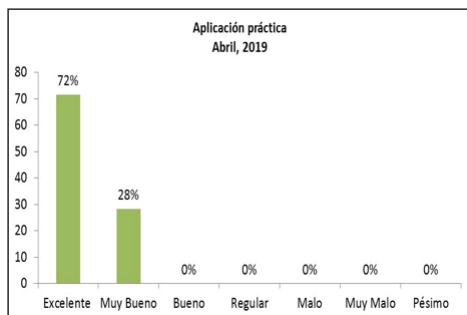
conocimiento en un 67% como excelente, con un 22% como muy bueno y sólo el 13% como bueno o regular.



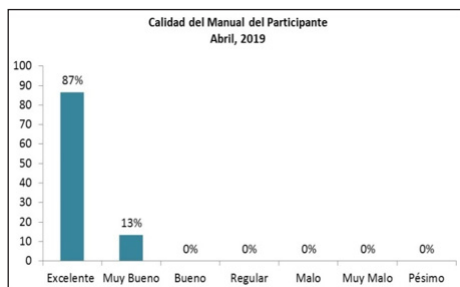
Gráfica 2. Contenido temático acorde al objetivo de la capacitación

Las habilidades son la capacidad de hacer algo bien. Así como el conocimiento se refiere a la manera en la que descubrimos, concebimos y recordamos la información, las habilidades hacen referencia a la forma en la que elegimos, utilizamos y aplicamos el conocimiento en diferentes circunstancias. En función de lo anterior, los participantes evaluaron al instructor en cuanto a la habilidad para transmitir el

El contenido temático hace referencia a los temas que se abordaron en la capacitación; es por ello que a esta interrogante los participantes la evaluaron con 79%, como excelente a la relación entre los temas vistos con el objetivo de la capacitación, mientras que un 29% la evaluaron como muy bueno.



Gráfica 3. Aplicación práctica



Gráfica 4. Calidad del manual del participante

Los participantes a esta interrogante evaluaron con 72%, como excelente; mientras que, como muy bueno, con un 28%, lo que demuestra que consideraron a la práctica como el desarrollo de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Un manual de capacitación tiene el propósito de ofrecer una herramienta que facilite a los participantes su desempeño durante la capacitación, así como apoyar al instructor en la transmisión de los conocimientos teórico-prácticos. Esta interrogante, se evaluó con un 87% como excelente, y con 13% como muy bueno.

Por otro lado, el 100% de los participantes consideró que la capacitación les proporcionó herramientas aplicables en sus actividades laborales. Es importante mencionar que la capacitación estaba dirigida a personas que se desempeñaban profesionalmente en el área de Recursos Humanos, siendo una profesión que requiere de un conocimiento especializado.

Conclusiones

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de recopilar y proveer de información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o identificación de oportunidades de mercado.

Dentro de la investigación de mercados están los estudios de satisfacción de clientes, que consisten en solicitarles a sus clientes expresen, ya sea en forma verbal, telefónica o por escrito, acerca de los aspectos que involucran la calidad del servicio ofrecido. Lo anterior, con la finalidad de conocer lo que piensan los clientes de los productos y/o servicios que reciben por parte de la empresa, identificar actitudes, necesidades, percepciones y carencias; es decir, los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de quienes son la razón de ser del negocio: los clientes (Jiménez, 2013).

Puede decirse que la satisfacción es el grado de felicidad que un cliente experimenta después de adquirir un producto o servicio, de acuerdo con las expectativas generadas antes de realizar la compra; sin embargo, posterior a la compra se podrá determinar qué tan satisfecho quedó.

Por lo tanto, un estudio de satisfacción de clientes es una fuente de información para comprender qué les parece el producto y/o servicio a los clientes, a través de la cual se visualizará aquellos aspectos en los que habrá de mejorarse y/o identificar oportunidades que no están siendo consideradas, específicamente en los programas de capacitación que ofrece la empresa Psicología y Desarrollo, S. A de C.V., para así encaminar los esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

Para este caso se realizó la evaluación posterior a la conclusión del programa de capacitación (diplomado, curso y/o taller), con el objetivo de descubrir la opinión de los participantes respecto a: la habilidad del instructor para transmitir su conocimiento, contenido temático acorde con el objetivo del taller, aplicación práctica, ejercicios acordes al alcance del objetivo del taller, aclaración de dudas, calidad del manual del participante, calidad del de apoyo del instructor y herramientas aplicables en sus actividades laborales; permitiendo, con ello, corroborar el grado de cumplimiento con el objetivo de la capacitación.

Este estudio fue de suma importancia para la empresa, ya que aportó datos concretos respecto a la calidad de los servicios que ofrecen y pudieron identificar aquellas áreas de oportunidad en las que debían enfocar sus esfuerzos, entendiendo que para sus clientes la capacitación es un soporte en el desarrollo de sus actividades dentro de sus organizaciones.

De acuerdo a lo anterior y una vez analizados los resultados, Psicología y Desarrollo, S.A. de C.V., a través de la coordinación de capacitación se enfocó en la mejora continua de los programas de capacitación en cuanto a: capacitar a sus instructores constantemente, de acuerdo a las necesidades de los programas de capacitación ofrecidos; actualizar periódicamente sus materiales impresos y electrónicos utilizados en la capacitación tanto para el participante como para el instructor, respecto a la aplicación práctica, ejercicios y actividades, el rigor, calidad y objetividad de los parámetros evaluados en correspondencia con los puestos laborales de los participantes en los programas de capacitación; así como, brindarles atención a los clientes antes, durante y después de la capacitación. Por otro lado, la empresa implementó nuevas estrategias mercadológicas con la finalidad de incrementar la satisfacción de sus clientes actuales y dirigir nuevos esfuerzos hacia los clientes potenciales, tal es el caso de: servicio antes, durante y después de la compra; patrocinios y marketing de contenido, además de crear conciencia de que el realizar investigaciones de mercado periódicamente resulta una fuente generadora de información para la toma de decisiones organizacionales.

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿La filosofía organizacional muestra los elementos que le permiten a la empresa identificarse con lo que es y lo que quiere lograr?
2. ¿Se considera necesario integrar dentro de su estructura organizacional un área dedicada a las actividades de mercadotecnia?
3. ¿Además de las estrategias de mercadotecnia que ya utiliza, qué otras deberían llevar a cabo para contrarrestar las acciones de la competencia?
4. ¿Qué otras estrategias mercadológicas deben llevar a cabo para posicionar los productos y/o servicios de la marca?
5. ¿Se considera necesario realizar periódicamente investigaciones de mercado para evaluar la satisfacción de los clientes y por qué?
6. ¿Qué otro tipo de información debería obtener a través de la investigación de mercados para que, de acuerdo con los resultados que obtenga, genere estrategias mercadológicas?

Referencias

- Benassini, Marcela, (2001), *Introducción a la Investigación de Mercados. Un Enfoque para América Latina*, México, Editorial Prentice Hall.
- Fischer, Laura; Navarro, Alma, (1996), *Introducción a la Investigación de Mercados*, México, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Hair, F., Bush, P., Ortinau, D., (2010), *Investigación de Mercados. En un Ambiente de Información Digital*, Cuarta Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, C. M. Lourdes, (2013), *Cálculo de la Muestra para Investigaciones de Mercado. Estudio de Casos*, México, Editorial Lagares.
- Kinnear, C., Thomas Y Taylor, R., James, (1993), *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*, México, Cuarta Edición, Editorial, Mc Graw Hill.
- Malhotra, K., (2004), *Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado*, Cuarta Edición, México, Editorial Prentice Hall.
- Psicología y desarrollo (2020) www.psicologiaydesarrollo.com, consultado 15 de marzo de 2020.
- Wayne, M. R., (2010), *Administración de Recursos Humanos*, Décimo Primera Edición, México, Pearson.

Caso 9. Productos de belleza Ana María: una apuesta con Responsabilidad Social Empresarial¹

Diana María López Celis²

Mónica Eugenia Peñalosa Otero³

Uno de los principales retos de las empresas es generar acciones que las proyecten como organizaciones sostenibles. A fin de lograrlo, sus esfuerzos deben orientarse a minimizar el impacto ambiental y a fortalecer las relaciones con sus grupos de interés; es decir, actuar con responsabilidad social, que se traduce en calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

1 Agradecemos a la administración de Productos de Belleza Ana María, quienes de la manera más gentil nos abrieron las puertas de su negocio y pusieron a nuestro alcance toda la información necesaria para la construcción de este caso de estudio.

2 Profesora de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo electrónico: diana.lopez@utadeo.edu.co

3 Profesora de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo electrónico: monica.penalosa@utadeo.edu.co

Una de las industrias productivas que en Colombia multiplica sus acciones en favor del medio ambiente, la inclusión laboral, la salud, el bienestar y el empoderamiento de las mujeres, diversificando así sus campos de acción, es la de empresas del sector cosmético.

De acuerdo con lo anterior, este caso presenta la historia de Productos de belleza Ana María, una de las empresas colombianas más representativas del sector cosmético, que en la actualidad adelanta programas bajo un enfoque de consumo responsable, específicamente desde la implementación de programas de responsabilidad social empresarial.

Historia de la empresa

El mercadeo, dentro de su dinámica cambiante, evolutiva y adaptativa a las diferentes formas del comportamiento del consumidor frente a las marcas, en este momento viene presentando una nueva tendencia, donde el consumidor y su dinámica con las marcas evolucionan. Actualmente el mercadeo no es un monólogo sino una conversación totalmente participativa y de doble vía; donde el consumidor va más allá de tener un vínculo con la marca, porque es líder del mercado o porque genera estatus; el vínculo que genera la marca con el consumidor se encuentra dado por valores agregados que se basan en su nivel funcional. De otro lado y según Marín & Capachero (2020), en Colombia, la alineación estratégica es un tema de suma importancia y poco desarrollo, por lo que existe mucho por aportar acerca de las relaciones, enlaces e implicaciones de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional que, sin duda, tiene efectos en el consumidor. También se ha demostrado que la innovación tecnológica tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional Cuartas & Anzola (2020). Los directivos de hoy deben elegir adecuadamente el lugar donde las empresas emplazan sus instalaciones, la relación con la generación de empleo y su papel dinamizador en el desarrollo económico de las ciudades Cabrera (2020).

En la actualidad, para el consumidor es importante saber a favor de qué o en contra de qué convive una marca, conocer y entender en qué nivel las marcas están o no comprometidas desde una perspectiva económica o social y hasta dónde

su razón de ser va más allá de satisfacer una necesidad o un deseo a través de un producto/servicio.

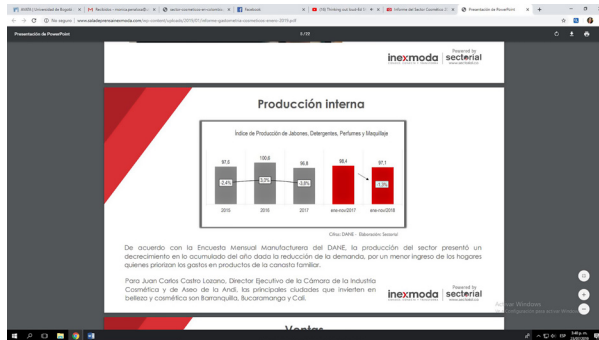
Diversos estudios mencionan las principales variables que el consumidor tiene en cuenta al adquirir un producto; tales como el precio, la cercanía con el cliente y el servicio, entre muchas otras, pero ya no es ajeno a la literatura que, cuando el consumidor comienza a pensar de forma colectiva, surgen otras variables a considerar, como el consumo responsable dentro del proceso de decisión y elección de las marcas. De acuerdo con Havas Worldwide (2016): “el 58% de los consumidores se interesa por el impacto social y ambiental de las marcas”.

Las nuevas generaciones de consumidores lideran una tendencia en los modelos de negocio, siendo mucho más exigentes, participativos y con una conciencia colectiva, respecto a las actividades medioambientales y de responsabilidad social de las compañías (Mohr & Webb, 2005; Lecompte & Roberts, 2006; Cai & Aguilar, 2013; Cone Study, 2013).

Este conocimiento de las empresas, por parte del consumidor, pueden generar una mejor imagen de éstas en la mente del consumidor, según el estudio Cone Communications Social Impact Study (2013), en la mente de las nuevas generaciones de consumidores existe una imagen más favorable, 93%, frente a un 85% que respondieron lo mismo en el 2010; respecto a la confianza también existe un incremento, el dato es de un 91% y reportan mayor lealtad, 89%, respecto a las empresas que tienen planes de apoyo medioambiental y social; de la misma manera existe una mayor tendencia a comprar sus productos y servicios, 89%, y a recomendarlos a otras personas, 82%.

El sector cosmético en Colombia

El sector cosmético es de gran importancia para la economía colombiana, teniendo en cuenta que Colombia es el segundo país con mayor biodiversidad. Es tanta la relevancia que ha adquirido que, desde el 2009, ingresó al Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con el propósito de convertirlo en un sector que pueda competir mundialmente.



Gráfica 1: Producción interna
Fuente: DANE - Elaboración: Sectorial.

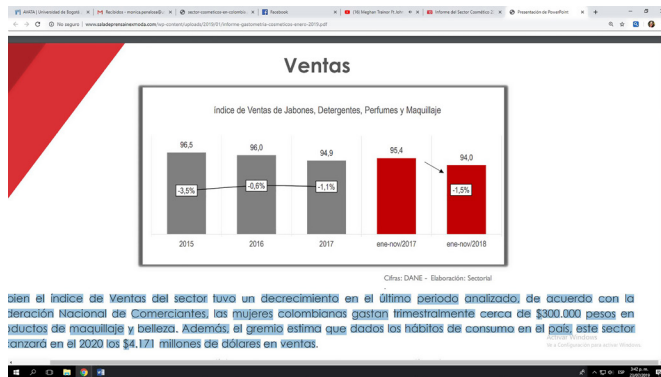
De acuerdo con la encuesta mensual manufacturera del DANE (2018), la producción del sector presentó un decrecimiento en lo acumulado del año, dada la reducción de la demanda, por un menor ingreso de los hogares, quienes priorizan los gastos en productos de la canasta familiar.

Para Juan Carlos Castro Lozano, director ejecutivo de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) Andí⁴, las principales ciudades que invierten en belleza y cosmética son: Barranquilla, Bucaramanga y Cali.

Si bien el índice de ventas del sector tuvo un decrecimiento en el último periodo analizado, de acuerdo con la Federación Nacional de Comerciantes, las mujeres colombianas gastan trimestralmente cerca de \$84 USD en productos de maquillaje y belleza. Además, el gremio estima que, dados los hábitos de consumo en el país, este sector alcanzará, en el 2020, los \$4,171 millones de dólares en ventas.

De acuerdo con Inexmoda & Raddar (2019) han llegado al mercado grandes competidores, como la Cadena Ara, red de tiendas de descuento de Jerónimo Martins, que lanzó al mercado un portafolio de productos de cuidado personal

4 La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andí) es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.



Gráfica 2: Ventas

Fuente: DANE - Elaboración: Sectorial

llamado Be Beauty Care y la multinacional Amazon con su firma de moda “Find”, lanzó una nueva línea de maquillaje en Portugal, Polonia y Colombia.

Los componentes que son utilizados como alimentos representan una nueva tendencia para el mercado “beauty”, gracias a los beneficios que tiene para el cuidado personal. Algunos de los que más se han empezado a implementar son:

- Yogur: por sus propiedades suavizantes y calmantes, el yogur se utiliza en mascarillas capilares para el tratamiento de cabello.
- Soya: evita el envejecimiento prematuro de la piel, actuando como antioxidante y estimulando la creación de colágeno.
- Uva: el aceite que se extrae de la semilla tiene propiedades para mantener el cabello protegido contra el calor y el medio ambiente, además de combatir el acné.
- Albaricoque: es utilizado con otros aceites de frutas como máscara facial para suavizar la piel y para aromaterapias.
- Aguacate: su aceite ayuda a acelerar la regeneración celular y a promover la circulación en el cuerpo y la piel.
- Jalea real: nutritiva, antiinflamatoria y antiséptica. La miel mejora la hidratación y la elasticidad y el retraso del proceso de envejecimiento. Refuerzan las defensas contra las bacterias cutáneas que causan alergias e infecciones.

Con respecto a la cosmética térmica, las variaciones en la temperatura generan diferentes cambios en la piel y es un factor que comienza a estar presente en las áreas de desarrollo de las compañías cosméticas, llevándolas a crear productos, no sólo para la protección del calor, como los protectores solares, sino también para el frío. El invierno agrava y maximiza la desestructuración del colágeno de la dermis y la desorganización de las capas superiores de la piel, generando sequedad, especialmente en la nariz y labios. Con el fin de mantener un buen estado de salud en la piel en temporadas invernales, los avances en materia cosmetológica se están enfocando en el desarrollo de productos que ofrezcan hidratación y brillo a la piel en estos casos específicos.

En la actualidad diferentes marcas de cosméticos, tanto nacionales como internacionales, le apuestan a la inclusión, creando líneas de productos para todo tipo de piel, pero no solo para distintos tonos y edades, sino personas que tienen alguna condición física especial, como limitantes visuales o auditivos. En Colombia ya son varias las marcas que han innovado y pretenden lanzar al mercado productos con etiquetas en lengua braille y códigos QR para acceder a un video con audio y lengua de señas que lo describe de manera que los clientes puedan conocer el producto que están comprando.

Este formato inclusivo le da valor agregado a las marcas y una ventaja competitiva al tener mayor captación de la demanda, al facilitar la experiencia compra de los usuarios. Chile, Guatemala, Perú, Ecuador, México y Argentina son los países con mayor participación en la integración de personas con discapacidad.

Historia de los Productos de belleza Ana María

A doña Ana María García de Cuevas siempre le interesó apoyar a los demás y hace medio siglo encontró la forma perfecta de hacerlo: tomó la decisión de ayudar a otras mujeres a ser más bellas y, para lograrlo, el primer paso fue abrir un Centro de belleza, ubicado en Chapinero, en 1959, posteriormente viajó a España a actualizar sus conocimientos y traer equipos para complementar su primer Centro de belleza.



Imagen 1: Ana María García de Cuevas

Fuente: <http://www.cosmeticosanamaria.com/>

Ella fue la primera en el país en mezclar pepinos, manzanas, fresas, miel y el reconocido polvo de arroz con diferentes materias primas, hasta desarrollar cosméticos con principios activos naturales, que probó en su piel, la de sus amigas y hermanas.

Así nació Productos de belleza Ana María, una compañía de productos para la piel, que aprovecha propiedades de frutas, hierbas y cereales, entre otros.

Al comienzo, todos los productos de belleza eran recomendados en forma personal, elaborados por la fundadora para cada cliente, según el tipo y el tono de piel. Uno de los grandes 'hits' fue la utilización del polvo de arroz, un maquillaje que además de ayudar a disminuir la grasa de la piel, es tan suave que muchos dermatólogos lo recomiendan a quienes tienen problemas serios de alergias o acné.

Con productos cosméticos tan efectivos la voz a voz corrió por Bogotá y muchas personas llegaban al centro de belleza para que se les analizara su piel y se les recomendaran los productos apropiados, muy pronto la demanda creció tanto que se inició la producción en serie, con mayores volúmenes, se abrieron



Imagen 2: Evolución del Isologotipo

Fuente: <http://www.cosmeticosanamaria.com/conocenos/>

tres nuevos centros de belleza propios, recuerda Manuel Cuevas García, hijo de la fundadora y uno de los socios de la empresa.

Al principio, la distribución se basaba en las labores de la fundadora. Posteriormente, los productos empezaron a ingresar en droguerías de barrio, recuerda Cuevas García. Uno de los mayores cambios en la compañía se dio en 1983, cuando Ana María codifica sus productos en almacenes de cadena, facilitando así a los clientes su adquisición. Se pasó de tener una pequeña fuerza de ventas a un gran equipo calificado.

En aquel momento tenían sólo siete productos: limpiadora humectante de pepino, jabón facial de hiel, cremas nutritivas de pepino, fresa y manzana, crema blanqueadora despigmentante y polvos faciales de arroz. Hoy en día, el portafolio sobrepasa las 100 referencias, entre las que cuentan una línea de cuidado facial y de maquillaje, una de tratamiento para cuidado facial, una para cuidado corporal (BioSilk) y otra con productos especializados para necesidades específicas de la piel (SkinArt).

A punta de capital y esfuerzo colombiano, Productos de Belleza Ana María se ha mantenido entre las compañías más importantes del competido mercado del maquillaje y cuidado facial. Siempre ofreciéndole al cliente asesoría para que pueda adquirir el producto adecuado a sus necesidades.

Es en parte, por esto, que Productos de Belleza Ana María se ha mantenido por más de 60 años entre las compañías más importantes de la industria cosmética nacional, prestando permanente asesoría personalizada a sus clientes y consumidores.

Con inversiones importantes en los últimos años, Ana María ya se encuentra a lo largo y ancho del territorio nacional. Sus planes de expansión en los canales moderno, tradicional y convenios con grandes cooperativas para la distribución en droguerías, le ha generado la posibilidad de llegar a más de 10 000 puntos de venta en todos los departamentos, permitiendo que la marca sea reconocida a nivel nacional, ampliando su participación.

Ana María es una empresa que tiene una amplia distribución a nivel nacional, con principales centros de atención en: Bogotá y Cundinamarca, Valle, Antioquia, Costa Atlántica, Eje Cafetero, Meta, Santanderes, Boyacá, Tolima y Huila. Los representantes tienen ciudades base, desde donde viajan a diversas poblaciones pequeñas para llegar a más personas. La empresa genera, así, más de 170 empleos directos.

Misión

Desarrollar y fabricar productos de cuidado facial, corporal y maquillaje que sean rentables y de excelente calidad, con ingredientes naturales, para satisfacer con nuestra labor las necesidades y las expectativas de nuestros clientes, de los intermediarios comerciales, de los empleados y los socios.

Visión

Incorporar los mejores avances tecnológicos para desarrollar y fabricar nuestros productos. Ser reconocidos a nivel nacional como una de las principales empresas en el desarrollo y fabricación de productos de belleza, con base en ingredientes naturales. Ser exportadores de nuestros productos de belleza.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Portafolio de productos

Productos de Belleza Ana María cuenta con más de 100 referencias de productos bajo cuatro marcas que atienden diferentes segmentos: Ana María, Biosilk,

Kaloe y Skin Art. Estos productos están desarrollados con activos naturales de fabricación artesanal y, en la categoría de cuidado facial, poseen una amplia gama de productos especializados por tipo de piel, característica que tienen pocas compañías, lo que genera un diferenciador en el mercado, representado en el cumplimiento de las promesas de venta.

Es importante resaltar que todos los productos cuentan con certificación Invima y su producto estrella, los polvos compactos a base de polvo de arroz, están aprobados dermatológicamente bajo la certificación de hipoalergénicos y no comedogénicos con FPS 20. La información de todos los productos puede ser consultada en la página web www.cosmeticosanamaria.com

Programas de responsabilidad social empresarial

A nivel de responsabilidad social Productos de Belleza Ana María ha estado trabajando en diferentes cambios internos y externos que logren el aporte y un grano de arena hacia el medio ambiente y las generaciones futuras.

Según Peñalosa & López (2019), a las empresas les corresponde adaptarse a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Es por esto que desde hace más de dos años la empresa está realizando cambios, como por ejemplo en su producto más vendido y de mayor consumo, que es el polvo compacto, pasando a manejar cajas hechas de papel reciclable.

A nivel social la empresa apoya al programa “Luzca bien siéntase mejor”, que opera en Colombia hace 10 años a través de la Cámara de cosméticos de la Andi, y fue fundado y establecido en 1989 en Estados Unidos por el Consejo de productos de cuidado personal, una organización de beneficencia respaldada por la industria de los cosméticos, en colaboración con la Sociedad Americana Contra El Cáncer y la Professional Beauty Association (PBA)

El programa “Luzca bien, siéntase mejor” es el único programa en el mundo con el propósito de ayudar a los pacientes con Cáncer en la recuperación de su autoestima y confianza, a través de talleres gratuitos de maquillaje y cuidado corporal. No es un programa médico, su acceso es gratuito y no compromete a ningún producto ni lugar estético en particular.



Fundación Ana María: Programa Luzca bien siéntase mejor

La Fundación Ana María hace parte del programa internacional "Luzca bien, siéntase mejor", el cual fue fundado y establecido en 1989 en Estados Unidos, por el Consejo de productos de cuidado personal; una organización de beneficencia respaldada por la industria de los cosméticos, en colaboración con la Sociedad Americana Contra El Cáncer y la Professional Beauty Association (PBA). En Colombia es operado desde hace 10 años a través de la Cámara de Cosméticos de la ANDI.



Fundación Juan Pablo II

Por lo anterior, su objetivo central es atender a personas mayores vulnerables en sus necesidades básicas de vivienda, alimentación, salud, espiritualidad, esparcimiento y cultura, enriqueciendo su personalidad y fortaleciendo su autoestima. Ana María dona un porcentaje de sus ventas para soportar las actividades desarrolladas al interior de la fundación.



Fundación Ceres

La fundación Ceres es creada bajo los principios de eficiencia, eficacia y altos estándares de calidad en la habilitación y rehabilitación de niños, niñas, adolescentes y adultos con discapacidad cognitiva. Dirigen todos sus esfuerzos por hacer que cada persona con discapacidad cognitiva se enfoque hacia la inclusión social oportuna, con la participación de talento humano idóneo, competente e interdisciplinario, que además salvaguarda de forma integral sus derechos. Ana María dona un porcentaje de sus ventas para soportar las actividades desarrolladas al interior de la fundación.

Por otro parte, Productos de belleza Ana María ha generado un gran apoyo a las mujeres cabeza de familia, las cuales conforman un 80% aproximadamente de su capital humano, porcentaje que quieren seguir manteniendo para fortalecer a las mujeres que cuentan con esta situación, mejorando su calidad de vida y de sus familias.

La responsabilidad social no puede ser como muchas empresas la manejan: a través de una donación esporádica; se debe pensar en que estas actividades sean constantes e impacten realmente a la sociedad López & Peñalosa (2019). De acuerdo a lo anterior y en cuanto al tema ambiental esta empresa está participando, junto con otras 118 empresas, entre productoras, fabricantes y transformadoras de diferentes sectores, en un programa piloto convocado por la Andi, para la recolección de material de envase y empaque.

Esta iniciativa en la Andi va más allá de la gestión de envases y empaques, facilitando la creación de un modelo colectivo empresarial de gran impacto para Colombia en materia de sostenibilidad.

Análisis de los aspectos internos y externos

La matriz de análisis FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis situacional de la empresa. El principal objetivo de aplicar dicha matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico de los aspectos más relevantes para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. A continuación se presenta la FODA aplicada a productos de belleza Ana María.

Planteamiento del problema

El mercadeo, dentro de su dinámica cambiante, evolutiva y adaptativa a las diferentes formas del comportamiento del consumidor frente a las marcas presenta, en este momento, una nueva tendencia, donde el consumidor y su dinámica con las marcas evolucionan.

Es por ello que el consumidor ha dejado de pensar individualmente y ha empezado a pensar de forma colectiva; es decir, además de lo que más conviene para sí mismo, también toma en cuenta lo que conviene a nivel general.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de mercado se percibe como limitado. • Existe baja de comunicación del portafolio de productos y ninguna de los programas socialmente responsables, desde una perspectiva digital. • Es evidente la baja participación de la marca en el mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliaron el portafolio de productos para todo tipo de mujeres. • Implementaron cambios internos y externos en pro del medio ambiente y las generaciones futuras. • Emplearon madres cabeza de familia dentro de su fuerza de trabajo. • Desarrollaron una estrategia de comunicación digital. • Comenzaron a internacionalizar los productos.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan cosméticos con principios activos naturales. • Los productos aprovechan propiedades de frutas, hierbas y cereales, entre otros. • Cuentan con varios puntos de venta y distribuidores. • La fuerza de ventas es altamente calificada. • El portafolio ofrecido es amplio. • Todos los productos cuentan con certificación Invima. • Impacto de la marca con el desarrollo de los programas de responsabilidad social empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad de marcas nacionales y extranjeras de productos de belleza que operan en el mercado. • El desarrollo de la competencia, desde la perspectiva de la mercadotecnia digital. • Los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. • La elevada tendencia en la adquisición de productos de belleza socialmente responsables.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del impacto que puede tener la responsabilidad social sobre el proceso de decisión y elección del consumidor es un tema relativamente nuevo que, de acuerdo con la revisión teórica realizada en este estudio, ha tomado gran relevancia y, por consiguiente, existe en las empresas una mayor responsabilidad social y ambiental en sus actividades, atributo que muchas empresas vienen entendiendo y adoptando (Webb et al., 2008).

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social es un atributo que en el momento tiene gran relevancia para el consumidor (Miles y Munilla 2004),

citados por (Marquina & Reficco, 2012, p.10), indican que esta variable en su dinámica puede formar parte importante en la planeación estratégica de mercadeo; los autores referencian, por ejemplo, que los consumidores estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por los productos de empresas que tienen un trato socialmente responsable hacia sus trabajadores.

Es importante considerar que en el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los atributos sociales ejercen un papel importante en el proceso de decisión y elección de compra del consumidor, en algunos casos cobrando más relevancia frente a otros atributos, como pueden ser el país de origen o la misma empresa, puntualizado por (Auger P. et al., 2010, p.157); en la misma línea, el trabajo de (Auger P. et al. (2010, p.147) analiza cómo la decisión de compra de productos, se basa tomando en cuenta los atributos socialmente responsables (específicamente los relacionados con cuestiones ambientales y laborales).

De acuerdo con lo anterior, este caso pretende analizar la empresa colombiana de Productos de Belleza Ana María, teniendo en cuenta cómo pueden adaptar y comunicar eficazmente su quehacer dentro de sus estrategias de mercadotecnia, con el objetivo de lograr una mayor competitividad nacional e internacional.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

De acuerdo con el diagnóstico arrojado por la matriz FODA, las principales estrategias de mercadotecnia que a la fecha la empresa ha desarrollado son las siguientes:

- Han modificado sus empaques elaborando cajas hechas de papel reciclable.
- Empezaron a fomentar clínicas de belleza para prueba y manejo de productos, en algunos puntos de venta.
- La empresa apoya al programa “Luzca bien siéntase mejor” que opera en Colombia hace 10 años a través de la Cámara de cosméticos de la ANDI, con el propósito de ayudar a los pacientes con cáncer en la recuperación de su autoestima y confianza, a través de talleres gratuitos de maquillaje y cuidado corporal; sumado a otros programas que atacan población vulnerable.

- Ha generado un gran apoyo a las mujeres cabeza de familia, las cuales conforman un 80%, aproximadamente, de su capital humano.
- Participa en un programa piloto convocado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), para la recolección de material de envase y empaque.
- A través de medios digitales comenzaron a posicionar el portafolio de productos y los servicios que ofrecen en Google y algunas redes sociales.
- Comenzaron a abrir nuevos mercados en países Latinoamericanos.

Resultados obtenidos

Después de haber analizado la historia de Productos de Belleza Ana María, podemos encontrar que las clientas y usuarias de la marca abarcan un segmento amplio, desde abuelas y madres hasta un mercado mucho más joven, el cual, hoy, se consolida a nivel nacional como uno de los principales retos de la compañía que, sin duda alguna, darán continuidad a la empresa.

La empresa se ha adaptado a los cambios digitales que demanda las tendencias y el mercado, razón por la cual, dentro de los planes de mercadeo en el mundo digital están: el posicionar la marca en Google, redes sociales y probar la efectividad para Productos de Belleza Ana María en el e-commerce en diversas plataformas.

Como elemento diferenciador frente a otras marcas, se puede encontrar que la empresa trabaja no sólo en la educación sino en la satisfacción de público objetivo, en cuanto al cuidado de la piel; dado que, dentro de sus programas de formación dirigidos al recurso humano, específicamente a las consultoras de belleza, en la parte comercial se invierte en la capacitación para poder dar respuesta a las exigencias del mercado y generar confianza en las clientas de la marca.

Con respecto a la ampliación del mercado, se podría analizar el lanzamiento de una línea para un segmento masculino con productos como: cremas humectantes, bloqueadoras solares, tónicos y lociones para después de la afeitada. Sin embargo, la empresa sabe que actualmente los hombres utilizan los productos que compran las mujeres en sus casas. Igualmente, la empresa está trabajando en la internacionalización de sus productos a diversos mercados latinoamericanos, entre

los cuales se encuentra Ecuador y Perú con el apoyo de ProColombia⁵; mientras que ya entraron al mercado chileno con una gran aceptación del mercado femenino.

Finalmente, el tema de la sostenibilidad se maneja de forma transversal en cada proceso al interior de la empresa; por lo anterior, la sostenibilidad se ha convertido en el ADN de cada uno de los colaboradores al interior de la marca y en cada proceso de la cadena productiva. Es evidente el apoyo que se brinda a través de los programas de responsabilidad social empresarial y el impacto que éstos están teniendo en la comunidad.

Conclusiones

El consumidor ahora más que nunca valora el respeto, la transparencia y la conciencia de las marcas, por ende, dicho consumidor busca marcas en las cuales pueda creer y le generen confianza. Les interesa conocer cómo y con qué insumos son fabricados los productos y cómo éstos pueden afectar o beneficiar la salud; cuáles son sus prácticas laborales; cuál es su compromiso con el medio ambiente y cómo las ganancias de las empresas apoyan al consumidor y a la sociedad. De acuerdo con lo anterior, Productos de Belleza Ana María presenta una ventaja frente a muchas otras marcas, debido al desarrollo del portafolio de productos, con insumos 100% naturales.

Sumado a lo anterior, hay que destacar el desarrollo de diversos programas de Responsabilidad Social Empresarial que, sin duda, posicionan la marca en la mente de sus consumidores.

Uno de los grandes retos de la empresa es, sin duda, la inclusión de la marca en la era digital, para lo cual han comenzado a prepararse y a analizar a su competencia en este campo, siendo ya visible el trabajo que viene realizando la marca con respecto a este rubro.

5 La promoción de las exportaciones de bienes no minero energéticos y servicios en mercados con potencial, la expansión de las empresas colombianas, la atracción de inversión extranjera directa a Colombia, el posicionamiento del país como destino turístico de vacaciones y reuniones y Marca País, son los principales ejes en los que centra su trabajo PROCOLOMBIA.

Entre sus fortalezas se debe resaltar la capacitación que realiza con los comerciales que están de cara a los puntos de venta, quienes se convierten en asesores de imagen de acuerdo con cada requerimiento que pueda tener el cliente.

Por otra parte, se debe destacar el aprovechamiento de sus puntos de venta, como clínicas de belleza, para generar experiencias de producto con su público objetivo.

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Qué tipo de estrategias de mercadotecnia recomendaría a Productos de Belleza Ana María para enfrentar los retos actuales?
2. ¿Qué estrategias de promoción considera que deben tener? Dé algunos ejemplos de actividades o herramientas.
3. ¿Cree usted que existen condiciones favorables en el mercado para posicionamiento local?
4. ¿Qué tan importante sería un plan de desarrollo por el cambio generacional?
5. A nivel de medios, ¿qué mix recomendaría?

Referencias

- Auger P., Devinney T., Louviere J. & Burke P. (2010). The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study. *International Business Review*, 19, pp. 140-159.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2020). Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia. In M. Martínez & M. Peñalosa (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 1-33). Bogotá: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Cai, Z., & Aguilar, F. (2013). Meta-analysis of consumer's willingness-to-pay premiums for certified wood products. *Journal of Forest Economics*, 19, pp. 15-31.

- Cone Study. (2013). *Cone Communications Social Impact Study: The nex cause evolution*. Disponible en: Cone Communications Study: http://www.cone-comm.com/stuff/contentmgr/files/0/e3d2eec1e15e858867a5c2b1a22c4c-fb/files/2013_cone_comm_social_impact_study.pdf
- Cuartas-Marín, J. C. & Anzola-Morales, O.L. (2020). Análisis organizacional: Caso Restaurante Su Costa. En M. F. Martínez Aguilar & M. E. Peñalosa Otero (Eds.), *De la Teoría a la Empresa* (pp. 34-65). San Luis Potosí: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Havas Worldwide (2016). *Superbrands 2016: los consumidores y el futuro de los modelos empresariales*. Disponible en: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/el-58-de-los-consumidores-se-interesa-por-el-impacto-social-y-ambiental-de-las-marcas/>
- Inexmoda & Raddar, (2019). *Conoce, conecta y transforma. Informe Cosmética*. Recuperado en <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/01/informe-gastometria-cosmeticos-enero-2019.pdf>
- Lecompte, A. & Roberts, J. A. (2006). Developing a measure of socially responsible consumption in France. *Marketing Management Journal*, 16 (2), pp. 50-66.
- López-Celis, D. M. & Peñalosa-Otero, M. E. (2019). *Caso Alcagüete: Emprendimiento Colombiano con impacto social y ambiental. En Casos de marketing de México y Latinoamérica*. (pp. 33-44). México. Ediciones UNAM Publishing.
- Marín-Idárraga, D. A., & Capachero, A. (2020). Diseño organizacional multicontingente: Estudio de caso desde la co-alineación estratégica. In M. Martínez & M. Peñalosa-Otero (Eds.), *De la Teoría a la empresa* (pp. 194–230). San Luis Potosí - México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Marquina Percy Feldmana & Reficco Ezequiel (2005) *Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de*

- consumidores bogotanos*. Vol.31, 137, pp. 373-382. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.001>.
- Miles, M. & Munilla, L. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note. *Journal of Business Ethics*, 50 (1), pp. 1–11.
- Mohr, L. A. & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), pp. 121–147.
- Peñalosa-Otero, M. E. & López-Celis, D. M. (2019). *Caso Velazca: Transformación Social a partir de la moda*. En *Casos de marketing de México y Latinoamérica*. (pp. 63-78). México. Ediciones UNAM Publishing.
- Revista Dinero. (2017). *Los retos del siglo XXI para una empresa del siglo XX*. Recuperado en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresaria-exitosa-colombiana-cosmeticos-ana-maria/244968>
- Webb, D., Mohr, L., & Harris, K. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61 (2), pp. 91-98.

Caso 10. Calidad y estrategias

La Milpita: Pyme en expansión

Adriana Méndez Wong¹

Patricia del Rosario Cerecedo Núñez²

Martha Estela Córdova Zacarías³

Elotes y esquites La Milpita es una Pyme establecida en Ciudad del Carmen, Campeche. Inicia operaciones en el año 2011 con la iniciativa de su propietario de comercializar elotes y esquites, pero con una visión emprendedora y con el objetivo de comprometerse a marcar la diferencia con la competencia, en rubros como: calidad, imagen, marca, atención, servicio, comercialización y variedad de productos. Después de cinco años de iniciar el proyecto “La Milpita” y haber pasado por tres cambios de imagen, ya con un logotipo registrado, surge la segunda sucursal en el 2017, una tercera sucursal a inicios del 2018 y una Milpita móvil, en el 2019 abre su cuarta sucursal. Actualmente todas las sucursales mantienen unificada su imagen en logotipos,

1 Profesora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: amendezwong@hotmail.com

2 Profesora de la Universidad Autónoma del Carmen. Correo electrónico: pcerecedo@pampano.unacar.mx

3 Profesora de la Universidad Autónoma del Carmen. Correo electrónico: mcordova@pampano.unacar.mx

uniformes, proceso de elaboración y presentaciones. Ofrecen una mezcla de productos que van desde los elotes y esquites, en diferentes presentaciones, hasta postres, bebidas, helados y paletas, entre otros.

El objetivo del presente caso es analizar los resultados de la investigación de mercados realizada a la empresa, midiendo la calidad del servicio, teniendo como base el modelo ServQual y determinar las áreas de mejora para proponer estrategias del marketing mix que permitan alcanzar la visión de expansión de mercado y ser Franquicia.

Historia de la empresa

Elotes y esquites La Milpita fue fundada en el año 2011 en Ciudad del Carmen, Campeche, México, por el Lic. Luis Daniel Rejón Montes. Se emprendió el primer establecimiento en la Av. Belisario Domínguez, Col. Arcila, con la mentalidad de ofrecer algo distinto en el giro de la venta de elotes y esquites.

En ese momento el objetivo fue comprometerse a marcar la diferencia con la competencia en ámbitos de la calidad de productos, imagen, marca, atención, calidad, servicio, distribución, logística y comercialización. Después de cinco años de haber empezado con el proyecto de La Milpita y haber pasado por tres cambios de imagen, surgieron las inquietudes de poner otra sucursal, con la satisfacción de que los productos eran lo suficientemente buenos para marcar una experiencia en el paladar de los consumidores.

La segunda sucursal de La Milpita es planificada en el año 2017; el día 25 de abril del mismo año se inauguró la nueva sucursal de esquites y elotes La Milpita, que se ubicó en la calle 35 por 40 Col. Centro.

Con el éxito que representaron las dos sucursales, La Milpita pasaba por un buen momento y para afianzar y poder posicionar aún más la marca se establece una tercera sucursal, conservando las mismas características de las otras sucursales. Así, el segundo semestre del año 2017 se investigó y estudió la zona geográfica de la ciudad para poder ubicar la nueva sucursal y atender el mercado.

El 15 de enero del 2018 se logró inaugurar una tercera sucursal de esquites y elotes La Milpita ubicada en la Avenida Central, frente al Parque Central. Esta sucursal fue de las más analizadas en su ubicación, pues la intención fue el posicio-

namiento de la marca y el reconocimiento del producto, por ello se buscó un lugar donde existiera diversidad de negocios alrededor.

Durante el mismo año el fundador Luis Daniel Rejón Montes pensó en aquellos consumidores a quienes les queda lejana alguna de las sucursales de La Milpita, o bien, que no contaran con el transporte necesario para poder ir hasta una de las sucursales, derivado de ello surge La Milpita Móvil, misma que consiste en una motocicleta adaptada tipo food truck ofreciendo los mismos productos que se ofrecen en las sucursales establecidas. La Milpita Móvil fue inaugurada el 10 de noviembre del 2018, teniendo muy buena aceptación, ya que logró llegar a colonias donde no se había logrado llegar y abarcando más consumidores.

Durante el 2019, a pesar de las dificultades económicas que atravesaba la ciudad, se tomó la decisión de inaugurar la cuarta sucursal, que se ubicó en la Avenida Periférica Sur, entre 38 y 40 en la colonia Puntilla.

Esquites y elotes La Milpita hoy en día comercializa productos con elote y granos de elote, a base de productos más frescos; se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de productos donde el buen sabor es lo imprescindible y los precios accesibles. Cuenta con cuatro sucursales y una unidad móvil ubicados en varios puntos estratégicos de la ciudad; todas las sucursales tienen la misma imagen, tanto en la infraestructura como en el personal. Cabe mencionar que elotes y esquites La Milpita ofrece sus servicios en eventos sociales.

Actualmente la Pyme es reconocida y tiene gran presencia en Cd. del Carmen, Campeche, su producto llega a consumidores desde jóvenes hasta adultos mayores. Esquites y elotes La Milpita cuenta con una gran variedad de productos que atraen a los consumidores. Lo que ha permitido marcar la diferencia en el mercado, expandiéndose en la ciudad con la persistencia y compromiso que la caracteriza. La empresa está integrada por nueve trabajadores, dos encargados de sucursales, así como el copropietario y el propietario.

Filosofía organizacional

Generar la mejor experiencia cuando un cliente llega a una de las sucursales a comprar un esquite o cualquier producto de La Milpita, así como también que



Figura 1. Logotipo de La Milpita

Fuente: La Milpita

el cliente interno (personal) se lleven la mejor experiencia al ser parte de la familia Milpita.

Misión

La misión de la Milpita es satisfacer a los clientes en el sector del antojo y sector alimentario, mediante la elaboración y comercialización de productos con servicios de gran calidad, dando a conocer y a probar de una manera diferente y deliciosa lo mejor en granos que tiene, en el país, el elote, el maíz; ajustable a las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Ser la empresa 100% mexicana líder en la elaboración, comercialización y distribución de nuestros productos elaborados con maíz y así llevarlos a todo el país y el mundo, con el fin de dar a conocer el elote y sus derivaciones y con ello generar alternativas diferentes, sorprendentes y favorables que provoquen mejoras en el desarrollo económico, social y cultural de su país, de su gente, de sus clientes y de su personal.

Valores

- Perseverancia: la clave de todo es la persistencia y lo son, por mucho, actuando decisivos y constantes
- Compromiso: cumplir con lo que prometen a sus clientes y eso les obliga a ser y hacer lo mejor. Les obliga a ser responsables.

- Respeto: sin respeto no hay educación y dan la mejor cordialidad, amabilidad y respeto al personal y a los clientes
- Honestidad: son fanáticos de la verdad y seguir las reglas con sinceridad les da la capacidad de mejorar.

Mezcla de productos que ofrece elotes y esquites La Milpita

Producto	Precio (USD)
Esquites grandes	\$1,25
Esquites GDS	\$1
Esquite especiales	\$1,5
Mega tazón	\$2
Mega tazón especial	\$2,25
Elotes	\$1,1
Elotes promoción	\$1
Tamalitos de elote	\$1
Pan de elote	\$1
Nachos con maíz	\$2
Tosti elotes	\$2
Dori elotes	\$2
Doritos naranja	\$2
Doritos morados	\$2
Ranchi elotes	\$2
Ruffeelote	\$2
Sabritas sola	\$0,75
Trocielote	\$2
Cruji cheddar	\$2
Enchilotado	\$2
Elote bravo	\$2
Placa de chicharrón	\$1
Chicharrón especial	\$2
Esquisopa	\$2
Bolis de elote	\$0,75
Helado de elote	\$1,25
Chees cake de elote	\$1,25
Te de elote	\$0,75

Tabla 1. Productos y precios ofrecidos por La Milpita

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Diagnóstico de la situación actual

Actualmente elotes y esquites La Milpita cuenta con cuatro sucursales: Sucursal Central (matriz) ubicado en la Av. Central, enfrente del Parque Central de la Ciudad, donde se concentran los insumos y se realiza la elaboración y cocimiento de los productos para su posterior reparto a las diversas sucursales; Sucursal Arcila, ubicada en la av. Belisario Domínguez de la colonia Arcila; Sucursal Centro, que se encuentra ubicada en la calle 35 por 40 destacando que este local es el que genera más ganancia, debido a la ubicación en la que se encuentra, y la Sucursal Puntilla, ubicada en la Avenida Periférico Sur s/n. Col. Puntilla. También cuenta con la Milpita Móvil, la cual hace recorridos por las noches en las colonias de la ciudad. En estos momentos, elotes y esquites La Milpita está considerando expandirse a la ciudad de San Francisco, Campeche y planea, a corto plazo, convertirse en franquicia. Para ello requiere conocer la percepción de los consumidores en relación a sus productos, así como confirmar si las estrategias de marketing mix aplicadas están siendo percibidas por sus clientes. Cabe mencionar que La Milpita tiene un competidor directo en Ciudad del Carmen, Campeche, llamado “La Mazorca”.

Análisis de los aspectos internos y externos

Análisis FODA

Planteamiento del problema

A pesar de la buena aceptación del consumidor sobre los productos que ofrecen los establecimientos de elotes y esquites La Milpita en Ciudad del Carmen, Campeche, es menester conocer y evaluar la calidad del servicio ofrecido, para detectar las oportunidades de mejora y poder expandirse con confianza hacia la capital del estado de Campeche, así como indagar sobre las necesidades que no alcanza a cubrir al consumidor y establecer estrategias de marketing que le permitan posicionarse en el mercado.

Para ello, se realiza una investigación de mercados de corte cuantitativo; analizando la percepción del consumidor por medio de la aplicación de encuestas basadas en el modelo Serv Qual mismo que evalúa: la tangibilidad, fiabilidad, capacidad

Análisis FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca posicionada. • Marca posicionada. • Cuatro sucursales. • Ubicación estratégica de sucursales. • Variedad de productos. • Precios accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la dirección estratégica • Existe rotación de puestos en las actividades y tareas asignadas. • Personal desconoce misión a corto y mediano plazo. • Falta de publicidad de la mezcla de productos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de consumidores. • Diversificación de productos relacionados. • Expansión del mercado. • Asignación de puestos y Capacitación al personal. • Elaborar nuevos productos derivados del elote y maíz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Aumento de precio en los insumos. • Tendencias desfavorables en el mercado.

de respuesta, garantía y empatía. Con este instrumento se medirá la expectativa, la percepción y se agrega una columna que permitirá medir la importancia que le da el consumidor a lo que se evalúa. Este modelo, desarrollado por Parasuraman et al. (1985), centra su atención en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia; el modelo y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones. El foco central del modelo es lo que se conoce como la brecha del cliente, esto es, la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte, las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio.

Por otra parte, de acuerdo al Panorama Agroalimentario del Maíz, emitido por la Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial (Tema: Maíz 2019) en México, la producción de maíz en grano se ubicó en 27.2 millones de toneladas en el año agrícola 2018, lo que significa un decremento anual de 2.1%. La producción disminuyó por segundo año consecutivo, después del máximo histórico alcanzado en 2016; el 86.7% corresponde a maíz blanco; 12.9% a maíz

amarillo, y 0.4% a otros tipos de grano. El 70.8% de la producción se cosechó en el ciclo primavera-verano y, 29.2%, en otoño-invierno. Por régimen de humedad, 49.9% se obtuvo en condiciones de riego y 50.1% en temporal. En el período 2009-2018 destaca el dinamismo de la producción de maíz amarillo, con una tasa de crecimiento promedio anual de 8.3%. Para el año agrícola 2019, el SIAP proyecta una reducción de 2.3% en la producción nacional de maíz.

El consumo nacional aparente del grano también registra tendencia creciente. Se estima que al cierre del ciclo comercial 2018/19 se ubicó en un máximo histórico de 43.7 millones de toneladas: 56.7% de maíz blanco (24.8 millones de toneladas), y 43.3% de maíz amarillo (18.9 millones de toneladas). Lo que permite a elotes y esquites La Milpita una ventaja en la tendencia del consumo de sus productos.

Las variables de segmentación de mercados consideradas en la presente investigación de mercados son:

GEOGRÁFICO	PSICOGRÁFICO
<ul style="list-style-type: none"> • País: México • Zona: Isla del Carmen, Campeche. • Ubicación: consumidores en el punto de venta / compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida: Principalmente activo, que no sean alérgicos al elote. • Preferencia: Gusto por los productos hecho a base de elote.
DEMOGRÁFICO	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 15 a 65 años • Sexo: Hombres y mujeres • Condición social: cualquier estatus social • Otros aspectos: Sin distinción por nivel educativo, religión, orientación sexual, estado civil o nacionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio: Personas que quieran satisfacer su antojo de un esquite/elote o derivado. • Tipo de consumo del producto: Al menos una visita mensual. • Actitud ante La Milpita: Personas que conocen la empresa, y que consuman sus productos.
SOCIOECONÓMICO	
<ul style="list-style-type: none"> • Clase social: Principalmente de clase media y alta. • Nivel de ingresos: El necesario para cubrir sus necesidades básicas, sin importar si lo reciben por salario, manutención de padres u otro. 	

Competencia

La competencia directa que tiene actualmente elotes y esquites La Milpita está centrada en elotes y trolelotes La Mazorca, que tiene tres sucursales establecidas en puntos estratégicos y ofrece únicamente elotes y esquites en diversas presentaciones.

- Elotes y trolelotes La Mazorca

Dirección: Av. Central 4, Santa Isabel (Renovación VI), Solidaridad Urbana, 24155 Cd del Carmen, Campeche.

- Elotes y trolelotes La Mazorca 2.

Dirección: Calle 35 79, Tecolutla, 24178 Cd del Carmen, Campeche.

- Elotes y trolelotes La Mazorca 3.

Dirección: Ballena 40-56, Justo Sierra, 24114 Cd del Carmen, Camp.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a cuatro aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución) y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 P o la mezcla (o el mix) de Marketing (o de mercadotecnia) (Jobber, 1995, pp.34).

Hoy en día, La Milpita tiene establecida las siguientes estrategias:

Estrategia de precios: se utiliza la estrategia de bajos costos: para La Milpita, no sólo es hablar de reducir el precio final del producto, sino que va más allá; se trata de conocer bien el negocio para aprovechar los recursos al máximo (personal, proveedores, producción, entre otros). Esto permite que se gestione mejor y se potencialicen otras sucursales. Esto se lleva a cabo eficientando todos los recursos del elote, desde el grano de elote, las hojas, el cabello del mismo hasta el olote; aprovechándolo al máximo. Así, se tiene que el grano de elote se utiliza para: esquites, pan, soufflé, helados, tamal, entre otros. Las hojas del elote son utilizadas para envolver los tamales y para servir los elotes preparados. En el caso del cabello de elote, éste se prepara como bebida: el té de frío de elote.

Por último, el olote se almacena para ser comercializado a los ganaderos para alimentar al ganado. Esta estrategia permite mantener a precios competitivos en los productos que La Milpita ofrece.

Por otro lado, el personal a su cargo está bien capacitado para que, en el turno de la mañana, hagan todo el proceso de producción que va desde el desgrane, cocimiento, preparación de derivados y, por la tarde, el mismo personal está en la atención directa al cliente.

Estrategia de productos: ofrecer máxima calidad en el producto. Para La Milpita, es importante centrarse en lo que se hace, cómo se hace y, sobre todo, cómo lo transmite al cliente. En este sentido, a pesar de ser una empresa joven, ya tiene un reconocimiento al crear su marca, así también cuenta con clientes fieles que se sienten satisfechos con los productos que ofrece y su objetivo es verse como una marca de calidad. Maneja mucha higiene en su personal, mismo que utiliza el equipo de higiene necesario en todo momento: uniforme, mandil, guantes, protector de cabello y gorras.

Centrarse en nichos de mercado: una característica destacable de La Milpita es su mezcla de productos. Pues, derivado del elote, ha dado pie a un sinfín de productos, desde el tradicional esquite, elote cocido, pan de elote, tamal de elote, bolis, helados, postres, hasta té frío de cabello de elote; esto permite llegar a segmentos de mercados específicos, como las personas con problemas de riñón (té de elote); consumidor que guste de postres (pan, *cheese cake*) o tamales, así como los que gusten de productos fríos como: bolis y helados, así como también cuenta con presentaciones familiares.

También llega al mercado infantil, con esquites en tamaño especial para niños, cuando la empresa tiene participación en fiestas.

La esquisopa va dirigida al mercado que gusta de la tradicional sopa instantánea en vaso, que se prepara con granos de elote y aderezos.

Cabe mencionar que en todas las sucursales hay una variedad extensa de semillas y salsas que se ofrecen de manera libre al consumidor, para que puedan aderezar los productos que adquieren.

Estrategia de distribución. La ubicación de las sucursales ha sido en lugares estratégicos, con base al análisis del entorno, tales como: seguridad, competencia, transporte, y las condiciones de las colonias. Actualmente cuenta con cuatro establecimientos distribuidos en las colonias más importantes de Ciudad del Carmen.

Estrategia de promoción. La Milpita actualmente tiene “lunes de promoción”, en la sucursal Centro: elotes y esquites tamaño grande 2 x \$40, así como también en redes sociales, en su página de Facebook: elotes y esquites la milpita hace promoción de sus productos, de la disponibilidad del servicio para fiestas y eventos, y para el consumidor final, la foto del cliente cumpleaños con obsequio de producto gratis.

Resultados obtenidos

Se utilizó una metodología de investigación de mercados de corte cuantitativo, utilizando un muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de un 5%, con una población referente de 105 consumidores visitantes (tomando como base de datos la página de Facebook de la Pyme) y teniendo una muestra de $n = 50$ encuestas. Se diseñó y aplicó un cuestionario estandarizado en el que se toman en cuenta cinco dimensiones del modelo Serv Qual, construido por cinco variables y 25 ítems. El consumidor calificó tres criterios de evaluación, otorgando una calificación del 1 al 10, según fuese el caso, teniendo como máxima calificación el 10, que representa “extremadamente buena” y al cero, como “extremadamente pobre”. La primera columna mide la expectativa del cliente: sobre lo que la persona en cuestión esperaría de un lugar como el evaluado; la segunda columna mide la percepción del cliente: es lo que el cliente en realidad tiene como experiencia en el lugar al que se está evaluando, y, la última columna, corresponde a la importancia que le pone el cliente al nivel que en ese momento se evalúa. Se aplicaron 50 encuestas en las afueras del establecimiento matriz, teniendo como requisito que el encuestado fuese consumidor de los productos que allí se comercializan.



Universidad Autónoma del Carmen

Calidad de Servicios de Alimentos.



Buenos días/tardes: este cuestionario es de parte de la Universidad Autónoma del Carmen con sede en Ciudad del Carmen, Campeche. Estamos realizando un estudio sobre la calidad de los servicios de alimentos y quisiera que me prestara 10 minutos de su tiempo para hacerle algunas preguntas. La información que usted proporcione se usará para hacer una investigación, y no se reportarán los nombres de las personas cuyos datos proporcione.

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Nombre del entrevistado (opcional): _____
- 1.2 Sexo: a. Masculino b. Femenino 1.3 Edad: _____
- 1.4 Lugar de residencia: _____
- 1.5 ¿Es la primera vez que visita la milpita? _____
- 1.6 ¿Cuántas veces al mes visita este negocio? _____
- 1.7 Cuando consume en la milpita ¿mayormente qué es lo que consume? _____
- 1.8 ¿Cuántas veces al mes ha visitado otro negocio similar? _____

INSTRUCCIONES: En las siguientes columnas califique en escala del 1 a los 10 puntos los atributos que se mencionan en cada enunciado, en la que 1= es extremadamente pobre y 10= es extremadamente buena.

En la columna 1 escriba la puntuación que esperaría darle a un negocio similar.

En la columna 2 escriba la puntuación que le da al negocio "La milpita".

En la columna 3 evalúe la importancia que usted le da a los atributos mencionados en cada enunciado.

Puntuación en escala de 10 puntos

	Columna 1	Columna 2	Columna 3
TANGIBILIDAD			
T1. La infraestructura y equipamientos del lugar (cocina, mostrador, barra, etc.) se encuentra en buenas condiciones.			
T2. Las diferentes sucursales y sus instalaciones resultan agradables.			
T3. El personal que le atiende cuenta con un aspecto limpio y aseado.			
T4. Las instalaciones están limpias.			
T5. Las instalaciones son confortables y acogedoras (uno se siente a gusto con ellas).			
FIABILIDAD			
F1. Se entrega el producto según las condiciones pactadas.			
F2. Se resuelve de forma eficaz cualquier inconformidad que pueda tener el cliente.			
F3. Se brinda un servicio correcto.			

¡GRACIAS!

F4. El mobiliario y equipo (luces, electrodomésticos, etc.) funcionan correctamente.			
CAPACIDAD DE RESPUESTA			
C1. Se consigue fácilmente cualquier información cuando la necesita.			
C2. El servicio de atención es rápido.			
C3. El personal se encuentra siempre dispuesta para ayudar a cualquier duda de los clientes.			
C4. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información que necesita y de manera eficaz.			
C5. Siempre hay alguna persona (supervisor o encargada de la sucursal) a disposición del cliente para tratar cualquier problema que pueda surgir.			
GARANTÍA			
G1. Se puede confiar en el personal (En la forma que desempeñan su trabajo).			
G2. Se nota que el trabajo que desempeñan es profesional.			
G3. El personal es competente con el trabajo que desempeñan.			
G4. Las instalaciones son seguras (Cumplen con las normas de seguridad).			
EMPATÍA			
E1. Se proporciona una buena atención.			
E2. El personal se dirige al cliente de forma cordial y amable.			
E3. El personal conoce y se esfuerza por conocer cómo va el producto del cliente y así poder satisfacerlo.			
E4. El trato y atención demuestran que cliente es lo más importante.			
E5. Se proporciona el mismo servicio y atención en otras sucursales de la milpita.			
E6. Los accesos al local son fáciles (Localización)			
E7. El personal se preocupa por resolver algún tipo de inconformidad del cliente.			

Conclusiones

De las encuestas realizadas se determina que en su mayoría fueron contestadas por personas del sexo femenino, siendo un 66% que equivale a 33 de 50 encuestas aplicadas. Y un 34% fueron personas del sexo masculino (17).

El rango de edades de personas que acuden a consumir productos de elotes y esquites La Milpita es bastante amplio, ya que vas desde los 15 hasta los 64 años, sin embargo, hubo más personas que visitaban y contestaban la encuesta, entre los 21-23 años, con nueve personas (18%); jóvenes de entre 18-20 años, como el segundo lugar, con ocho personas (16%) y, en la tercera posición, a chicos de entre 15-17 años, con siete personas (14%). Un 30% de los consumidores está representado por edades de que oscilan de 24 a 65 años.

Además, 44 personas han consumido los productos que se comercializan en la Pyme, lo que representa un 88% y asisten por recompra. Y sólo un 12%, que equivale a seis personas, visitaban el establecimiento por primera vez.

Dentro de la investigación es menester conocer la frecuencia de visita a los establecimientos y cuyo resultado fue: una persona que visita 25 veces al mes el negocio, en cualquiera de las sucursales, que le quede más cerca, en el momento que quiere. Por otro lado, 14 personas (28%) visitan en promedio tres veces al mes; seguido de una vez al mes, 11 personas (22%) y, en tercer lugar, con dos veces al mes, nueve personas (18%).

En referencia a lo que consume un cliente de elotes y esquites La Milpita, el 50% de las personas (25) compra sólo esquites; cuatro personas (8%) adquiere más de un producto; el consumo de elote, dorielotes y tamales se dio en un 4%, es decir, dos personas, respectivamente. En el caso de tostielotes, sólo una persona consume, con un 2%. Los consumidores de estos productos gastan alrededor de 2 a 2.50 dólares por persona.

En cuanto a la visita a algún establecimiento donde ofrezcan productos similares a elotes y esquites La Milpita, un 38% de los encuestados (19 personas) contestaron que no tienen ninguna visita a algún negocio similar; 11 personas han visitado una vez otros establecimientos del mismo giro (22%) y ocho personas han realizado de 2 a 3 visitas (16%). Al menos una persona ha visitado cuatro veces un negocio similar (5%) y tres personas han realizado siete visitas a otro establecimiento.

Resultados de las encuestas aplicadas por variables

Tangibilidad

Dimensión	Expectativa	Percepción
T1	7.88	7.76
T2	7.53	7.53
T3	7.88	8.01
T4	7.78	8.11
T5	7.58	78.44

Los tangibles llamados también perceptibles o *servicescape* (zeithaml y bitner, 1996), entre estos indicios se encuentran: el ambiente físico (temperatura, ruidos, música, olor), uniformes, decoración, gráficos, correspondencia, apariencia

del empleado o publicidad; en este rubro se pregunta sobre infraestructura y equipamientos (T1), agrado de instalaciones (T2), aspecto del personal (T3), limpieza (T4) y confort de las instalaciones (T5).

Fiabilidad

Dimensión	Expectativa	Percepción
F1	7.91	8.04
F2	7.87	7.87
F3	8.38	8.44
F4	8.12	7.89

La Asociación Española para la Calidad (AEC) menciona que la normalización española de febrero 2002 define la fiabilidad como la "aptitud de un elemento para realizar una función requerida, en condiciones dadas, durante un intervalo de tiempo dado".

En esta variable se mide la entrega de productos en condiciones pactadas (F1); la resolución de cualquier inconformidad (F2); la medición del servicio (F3); así como el funcionamiento del mobiliario y equipo (F4).

Capacidad de respuesta

Dimensión	Expectativa	Percepción
C1	8.08	8.08
C2	8.05	7.93
C3	7.99	7.91
C4	7.85	8.08
C5	7.8	7.76

La capacidad de respuesta es definida por Kotler (2001) refiriéndose a cuando "los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes".

Por otra parte, Sergio Bernuéz (2013) menciona que es cuando los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).

En esta dimensión se evaluaron los siguientes aspectos: facilidad de información cuando se necesita (C1); el servicio de atención (C2); disponibilidad del personal para ayudar (C3); disponibilidad del personal para dar información de manera eficaz (C4), y la presencia de algún supervisor o encargado para tratar cualquier problema que pueda surgir (C5).

Garantía

Dimensión	Expectativa	Percepción
G1	8.08	8.02
G2	8	7.89
G3	8.31	8.42
G4	7.39	7.81

Quiñones Navarro (2012) menciona que la garantía es el “Periodo de tiempo donde se otorga seguridad al cliente, certificando que el fabricante o el detallista sustituirán un producto o concederá una devolución plena si el producto es defectuoso o no llena las condiciones estipuladas por el fabricante” (p.145).

En la encuesta diseñada se midieron las siguientes variables relacionadas con la Garantía: Confianza del personal (G1); desempeño profesional (G2); competencia con el trabajo que desempeña el personal (G3); cumplimiento de las normas de seguridad (G4).

Empatía

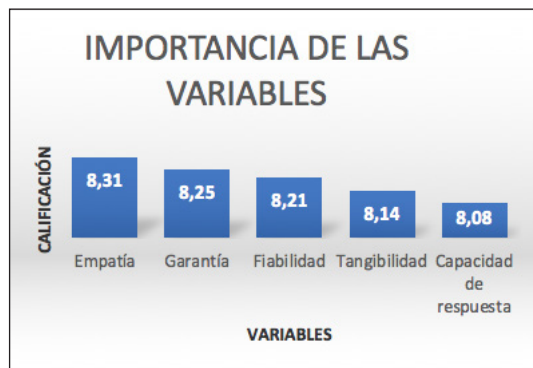
Dimensión	Expectativa	Percepción
E1	8.36	8.46
E2	8.6	8.4
E3	8.28	8.29
E4	8.48	8.38
E5	8.21	7.77
E6	8.48	8.26
E7	8.44	8.33

La empatía se puede definir, según García & Romero (2016) como el hecho de mostrar interés y atención personalizada de la organización hacia el cliente, en esta dimensión queda agrupada (accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Por otro lado, Fischer & Espejo (1985) nos mencionan que la empatía es la facilidad de sentir una situación ajena como suya, es decir, ponerse en el lugar del otro.

En este rubro: dimensión empatía, las preguntas se basaron en los siguientes ítems: Proporción de una buena atención (E1); la cordialidad y amabilidad del personal (E2); Cuidado del proceso del producto hasta llegar al cliente (E3); el trato y atención al cliente (E4); proporción de servicio uniforme en todas las sucursales (E5); accesibilidad a los locales en cuanto a localización geográfica y señalética (E6), y atención del personal por inconformidad (E7).

Importancia que los consumidores le otorgan a las variables en estudio.



Las variables evaluadas obtuvieron una media de 8.19 de calificación. La variable considerada más importante para los consumidores de la Pyme es la empatía, con una calificación de 8.31, es decir a los consumidores les gusta ser tratados con cordialidad, amabilidad y atención. Seguida de la Garantía, con un 8.25; fiabilidad, con 8.21; tangibilidad, 8.14, y capacidad de respuesta, con 8.08.

En resumen. elotes y esquites La Milpita integrada por 13 elementos humanos, distribuido en cuatro pequeñas sucursales dedicada a la comercialización de elotes, esquites y derivados del elote, con un horario de apertura de 17:00 a 23:00 horas de lunes a domingo, tiene la necesidad de medir la calidad del servicio que ofrece a sus clientes en sus diversas sucursales, con el método Serv Qual, mismo que determina qué debilidades tiene un servicio y poder analizar cada variable con mayor facilidad, para generar estrategias de mejora y tener una ventaja competitiva sobre los negocios del mismo giro. Es necesario que, ya obteniendo estas evaluaciones de cada dimensión, evaluar a nivel interno de la empresa cuál es la perspectiva que tiene el negocio sobre la calidad que ellos ofrecen hacia sus consumidores para poder generar las brechas entre éstos y la percepción real de los clientes.

Por otro lado, las estrategias del marketing mix empleadas por la Pyme han sido percibidas, de acuerdo a las encuestas aplicadas, de la siguiente forma: los precios están dentro de los parámetros aceptables y económicos, y están al alcance de la población. Mantiene una estabilidad de precios, lo que genera confort para los consumidores. Por otro lado, la estrategia de productos que maneja es muy amplia, ofreciendo al mercado, alrededor de 28 productos derivados del elote, lo que, de acuerdo a las encuestas aplicadas se corrobora la compra de más de un producto, llegando a mercados específicos. Analizando la variable de tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía, se logra medir la estrategia de distribución que aplica elotes y esquites La Milpita, al evaluar las instalaciones de las sucursales y el trato al cliente en cualquiera de las mismas. La estrategia de promoción y publicidad se mide en la fiabilidad, al momento de verificar la entrega de productos en condiciones pactadas en las promociones que realiza en redes sociales y en el punto de venta, así como la estandarización de sus productos en todos los establecimientos

Preguntas de reflexión y análisis

1. Determina las brechas de cada dimensión, entre las expectativas del negocio y la percepción real de los clientes.
2. Interpreta la tabulación de datos como resultado de las encuestas aplicadas.

3. De las dimensiones evaluadas identifica ¿cuáles son las dimensiones y variables con deficiencias? ¿cómo se llega a esa determinación?
4. Qué oportunidades de mejora se derivan del modelo Serv Qual aplicado en elotes y esquites La Milpita?
5. ¿Cuáles serían las estrategias de marketing mix a aplicar en elotes y esquites La Milpita para atraer más mercado?
6. ¿Debería elotes y esquites La Milpita hacer modificaciones a su mezcla de productos y por que?
7. ¿Es conveniente hacer expansión de mercado a otras ciudades?

Referencias

- Anónimo (2019) *Panorama Agroalimentario del Maíz 2019* / Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial. Obtenido de: <https://www.inforural.com.mx/panorama-agroalimentario-del-maiz/>
- Asociación Española para la Calidad AEC (s/f) *Fiabilidad*, obtenido de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/fiabilidad>
- Fischer, L., & Espejo, J. (1985). *Mercadotecnia*. Estado de México: McGraw-Hill.
- García, M. S., & Romero, M. C. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad*.
- Jobber, D. (1995) *Principals and Practices of Marketing*, El McGraw Hill, EUA. 1a. ed.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Evanston, Illinois: Pearson Educación.
- Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49, 41-50
- Quiñones Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Sergio Bernuéz. (Julio de 2013). *SergioBernuéz; El nuevo marketing de servicios*.
Obtenido de Sergiobernuez.com: <http://www.sergiobernues.com/el-nuevo-marketing-de-servicios/>

Zeithaml, v. Y m. Bitner (1996) *services marketing*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Caso 11. Marketing relacional digital de la empresa Pesquera Jaramillo Ltda.

Yenny Katherine Parra Acosta¹

Carlos Alberto Almanza Junco²

Diego Orlando Aponte Chirivi³

En el presente caso se realizará un análisis netnográfico de las estrategias implementadas por medio de redes sociales de la empresa Pesquera Jaramillo Ltda., la cual cuenta con redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter. La revisión toma en cuenta variables como: manejo de la red, la información que brinda y la satisfacción que puede llegar a tener el cliente cuando revisa aquellos portales de internet, con el fin de destacar los aspectos positivos y las posibles mejoras que se deben realizar para lograr impactar al público de una forma más efectiva.

1 Profesora de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: yenny.parra@unimilitar.edu.co

2 Profesor de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: carlos.almanza@unimilitar.edu.co

3 Profesor de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: diego.aponte@unimilitar.edu.co

Historia de la empresa

La Pesquera Jaramillo es un restaurante dedicado a la comercialización de pescados y mariscos, posicionado en el mercado desde hace 80 años en Colombia, la cual hizo parte del ranking entre las mejores 20 Pymes del país, ocupando el decimoséptimo lugar (Dinero, 2017).

La empresa fue fundada en 1934 y en sus inicios sólo se dedicaba a la producción y comercialización de pescados y mariscos. Poco después la empresa abrió su restaurante, en la calle 22 con Carrera Octava de la ciudad de Bogotá, Colombia, según el diario *El Espectador* (2016). Hernán García no estuvo desde los inicios de la compañía, pero sí fue quien se encargó, desde hace más de 14 años, de impulsar un crecimiento de la que aún es una de las marcas tradicionales de comida de mar en Bogotá. La idea de García, desde un principio, estuvo enmarcada en sacar a la cadena de restaurantes de la tradicional calle 22 con Carrera Octava. El cambio fue drástico. hoy la marca tiene seis puntos de atención.

Según el diario *La República* (2016) la Pesquera Jaramillo, que principalmente se había enfocado en el tratamiento y producción de pescados para su consumo, abrió las puertas de un restaurante gourmet en el Parque de la 93. La idea prosperó y la marca siguió extendiéndose a Santa Bárbara, otra prestigiosa zona de la ciudad de Bogotá.

Con el fin de volver a sus orígenes, la producción, para la comercialización de mariscos y pescados Portafolio (2016), se toma la decisión de crear una planta que ayudara a hacer más eficientes estos procesos de venta. La decisión llevó a que la Pesquera Jaramillo construyera su planta, con sede en Bogotá, en donde la firma pudiera almacenar hasta 300 toneladas del producto procesado.

La estrategia de la dirección era producir su propia materia de comercialización, eliminando los intermediarios para obtener los productos que debía vender en sus tiendas y además puso su portafolio a disposición de cadenas comerciales. Desde hace un par de años es normal ver pescados y mariscos con la estampa de la Pesquera Jaramillo en cadenas nacionales como Jumbo o Éxito.

En los últimos años de vida de su propietario, quien murió en 2016, la empresa supo cómo innovar, cómo presentar un mejor plato y enfocarse en el servicio. Fueron, tal vez, de los primeros que le dieron un nuevo estatus al pescado en la ciudad de Bogotá. Su negocio estuvo en saber cómo irle cambiando la estrategia a un negocio que tenía años de haberse inventado, asegura Barreto (*El Tiempo*, 2016).

El más reciente movimiento de la Pesquera estuvo en salirse de otro de los formatos tradicionales que por años le había dado resultados. Una de las iniciativas estuvo en la puesta en marcha del formato *express*.

Actualmente son cuatro los puntos que hay en Bogotá con esta modalidad de atención, que se basa en ofrecer algunos productos de la carta tradicional, pero también otros de consumo más ligero y rápido. El último paso en el cambio de modelo de comercialización de la firma estuvo en la atención y la venta de productos a través de plataformas *online*, que aún es uno de sus servicios en crecimiento.

Diagnóstico de la situación actual

Pesquera Jaramillo ofrece a la comunidad la solución a la hora de buscar una opción de comida, especialmente en comida de mar, con un valor agregado en la calidad y diversidad de actividades, apartándolo de un restaurante común y corriente.

Los precios de los productos y servicios son directamente proporcionales a la calidad. Así que tienen un precio mayor si se compara frente a la competencia, sin embargo, los clientes consideran que estos precios son justos frente a lo que están pagando.

Se tiene en cuenta, tanto la presentación de los platos de comida o productos que se ofrecen como la presentación de los trabajadores y desde luego la presentación de los diferentes locales; periódicamente estos locales son reddecorados de acuerdo a la temática del mes o de acuerdo al evento en promocionar.

Asimismo, la empresa requiere personal calificado en los diferentes puestos, frente a las necesidades que requiere el negocio, ya que se considera que los trabajadores mantienen el primer contacto con los clientes, así que se brinda importancia a esta instancia.

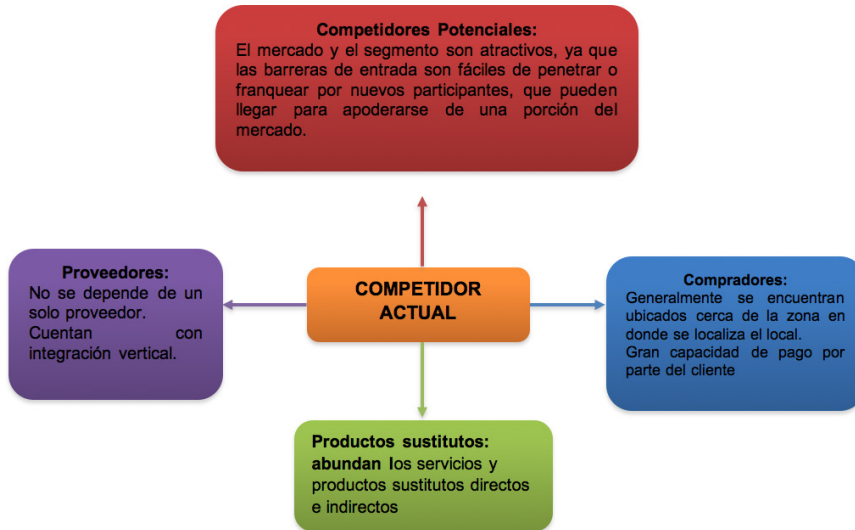


Figura 1. Análisis cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, Pesquera Jaramillo cuenta con restaurantes ubicados en la ciudad de Bogotá, que se complementan con puntos de venta de productos congelados, brindando un amplio portafolio para los amantes de la comida de mar, su direccionamiento estratégico es el siguiente:

Misión: En Pesquera Jaramillo estamos comprometidos en ser líderes de nuestra actividad, y en estimular y apoyar el mejoramiento y el bienestar de nuestros colaboradores. Todo con la finalidad de atender las necesidades de nuestros clientes y cumplir con sus mejores expectativas, mediante la excelencia de nuestros productos y servicios (Pesquera Jaramillo, 2010).

Visión: Ser la empresa más sobresaliente de Colombia en el manejo integral y de mercadeo de comida de mar, y ser reconocida tanto por la calidad de nuestros productos, como por la calidez de nuestros colaboradores (Pesquera Jaramillo, 2010).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Competidores actuales: existe un equilibrio entre éstos; generalmente son empresas que tienen los mismo procesos y servicios, en parte la misma tecnología, sin embargo, para la prestación del servicio no cuentan con los mismos niveles de infraestructura, capacidad instalada ni calidad en sus productos y servicios.

El sector es potencial: ya que cada vez en la zona se ubican restaurantes gourmet que pueden ser competencia directa. Según lo anterior, la estrategia a utilizar es la de diferenciación por segmento de mercado y calidad de producto y servicio

Competidores potenciales: el mercado y el segmento son atractivos, ya que las barreras de entrada son fáciles de penetrar o franquear por nuevos participantes que puedan llegar para apoderarse de una porción del mercado, dentro del estudio se puede encontrar:

- Curva de aprendizaje positiva, esto se debe a la permanente capacitación que se hace del personal en HACCP y BPM⁴ de todo el sector; esto, sumando a la alta rotación de personal operativo y de nivel táctico, facilita la consolidación de restaurantes que puedan afectar de manera directa las ventas de la empresa.
- Aunque ingresan muchos competidores, rápidamente desaparecen del mercado; esto, en parte, porque no alcanzan reconocimiento, fidelidad de los clientes y porque no tienen un portafolio amplio de productos ni la calidad que busca el consumidor de este segmento de mercado.

Por lo tanto, se recomienda hacer mucho más énfasis en la implementación de una estrategia de diferenciación, la cual también se apoya en la amplia experiencia y trayectoria de la Pesquera.

Compradores: En cuanto a los compradores, existe gran concentración de compradores en la zona en la cual está ubicada las unidades de negocio, dicho sea de paso, la ubicación de la empresa es estratégica, en función de la demanda y consumo; esto impacta significativamente el volumen de ventas, el cual ha aumentado por la diversificación de las unidades de negocio, lo que ha ayudado a incrementar los ingresos y el flujo de caja de la empresa. Una característica propia de este sector

4 Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y Buenas Prácticas de Manufactura.

es que el comprador posee baja información técnica de los productos y servicios, y una alta curiosidad por el consumo de los mismos, y la única forma de satisfacerla es acercándose al establecimiento a preguntar, dando una oportunidad única de convertirlos: de un consumidor curioso en un cliente potencial. Debido a lo anterior se recomienda una estrategia basada en la diferenciación y diversificación y una marcada orientación de servicio al cliente.

Productos o servicios sustitutos: en la actualidad Pesquera Jaramillo tiene productos sustitutos directos que afectan la demanda de la empresa, tales como: comida congelada y restaurante temáticos. Frente a esta situación se recomienda implementar diferenciación por calidad de productos y precios de referencia, por el segmento de mercado al que está dirigido. Nuevamente el servicio al cliente es la base para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Proveedores: el número de proveedores para este sector es alto, cada vez hay más empresas que importan la materia prima para este sector alimenticio. En el caso de la Pesquera, la compra de materiales está distribuida en varios proveedores y, por ende, no se requiere mantener un stock alto de inventarios de insumo, además, porque no se tiene espacio suficiente en las instalaciones de la empresa para su almacenamiento. La estrategia que se recomienda es liderazgo en costos, debido a la buena relación que se maneja con los proveedores, teniendo un acceso preferencial a ciertos materiales a bajo costo, sobre todo en empaques de los productos congelados.

Análisis de los aspectos internos y externos

La ponderación de los factores externos se hizo con base en la metodología sugerida en el libro: *Conceptos de administración estratégica*, de Fred David (2003). Los resultados se presentan a continuación:

Analizando la matriz EFI, el valor ponderado total para la empresa Pesquera Jaramillo es 2.7, el cual se encuentra sobre el valor ponderado promedio, que es 2.5, lo que significa que la empresa responde adecuadamente a las fortalezas y debilidades que se tienen, sin embargo, este resultado se podría mejorar a partir de la implementación de diversas estrategias. También se evidencia que la mayoría de las fortalezas son menores, pero que con buenas estrategias se pueden convertir en

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Excelente calidad de producto.	0.10	4	0.40
2. Manejo nítido de las finanzas.	0.10	3	0.30
3. Propia infraestructura de transporte.	0.20	3	0.60
4. Equipos de avanzada.	0.15	3	0.45
5. No tienen intermediarios y visitan frecuentemente a sus proveedores.	0.05	3	0.15
6. Certificaciones HACCP y BPM.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
1. No hay un plan de sucesión familiar definido.	0.10	1	0.10
2. No hay una estandarización en los procesos de atención al cliente.	0.10	2	0.20
3. Falta de gestión del conocimiento.	0.05	2	0.10
4. No existe un área de investigación.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.70

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

fortalezas mayores. Caso similar ocurre con las debilidades; la mayoría representa una debilidad menor en el mercado.

En general, Pesquera Jaramillo cuenta con fortalezas tales como: su capacidad instalada, enmarcadas en su tecnología de punta, infraestructura y tamaño

acorde a las necesidades y oportunidades actuales y futuras del mercado; asimismo, el contar con certificaciones como HACCP y BPM, y su propio equipo de transporte, le brinda ventaja competitivas frente a las demás empresas del sector, elemento que puede usarse para incursionar en otros segmentos de mercado, gracias la confianza que hay en la marca de la compañía; finalmente, la ubicación de las unidades de negocio le permite hacer un seguimiento activo de las tendencias del mercado.

La empresa no es una organización aislada, sino que interactúa permanentemente con su entorno, el cual le plantea una serie de retos a los que hay que responder como consecuencia de las oportunidades y amenazas. Además, se trata de investigar el marco conceptual en donde la empresa tendrá su actividad empresarial (Guerras & Navas, 2007).

La ponderación de los factores externos se hizo con base la metodología sugerida en el libro *Conceptos de administración estratégica*, de Fred David. Los resultados se presentan a continuación:

Según la metodología establecida por David (2003) los valores de la clasificación son los siguientes: 1=Respuesta deficiente; 2=Respuesta de nivel promedio; 3=Respuesta está por arriba del promedio; 4=Respuesta es excelente; el resultado ponderado promedio, por tanto, es 2.5, este valor es referenciado por el autor.

De acuerdo a la matriz EFE, el valor ponderado total para la empresa es 2.7, el cual se encuentra sobre el valor ponderado promedio, que es 2.5. Esto que significa que la empresa responde eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el sector, sin embargo, este valor se puede mejorar, implementando diversas estrategias.

La empresa aprovecha las oportunidades existentes y reduce los efectos de las amenazas, de la siguiente manera:

Se puede observar que una de las oportunidades más importantes es la de incremento de la demanda por cambios, gustos y tendencias del consumidor, por lo que la diversificación de los productos y servicios, así como mecanismo de fidelización son los indicados para este nivel.

La amenaza de competencia en la zona en la que se encuentra el establecimiento se contrarresta con la oportunidad de ampliación de productos y servicio,

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de la demanda por cambios y gustos, y tendencias del consumidor.	0.20	4	0.80
2. Mayor concentración de proveedores con costos más bajos.	0.15	2	0.30
3. Competidores con menor capacidad de flujo de caja.	0.05	2	0.10
4. Ubicación del establecimiento en un lugar estratégico.	0.10	3	0.30
5. Apertura de nuevos segmentos de mercado.	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
1. Competencia en la zona en la que se encuentra el establecimiento.	0.15	3	0.45
2. Devaluación del peso incrementa precio de insumos.	0.05	2	0.10
3. Políticas tributarias desfavorables para el sector alimenticio, especialmente pesquero.	0.10	2	0.20
4. Contaminación ambiental y de los recursos hídricos.	0.05	1	0.05
5. Presencia en el mercado de nueva tecnología para el procesamiento de los insumos.	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00		2.70

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia.

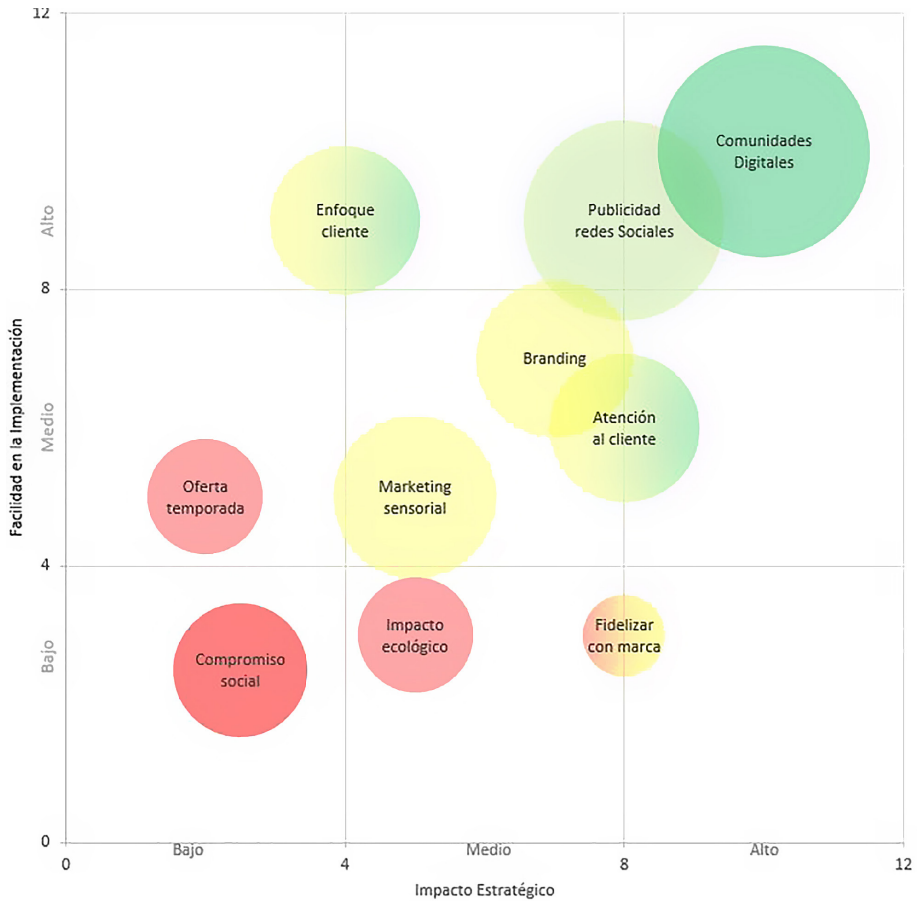


Figura 3. Impacto estratégico vs. facilidad de implementación Pesquera Jaramillo Ltda.
Fuente: Elaboración Propia.

por tanto, no es un problema relevante para la empresa y se está manejando de forma eficiente. Los competidores menos fuertes se convierten en una oportunidad, ya que éstos se concentran en un mercado con alto poder adquisitivo.

Planteamiento del problema

Pesquera Jaramillo Ltda., está entrando en un periodo de tiempo, el cual se define como estancamiento, ya que a pesar de todo el tiempo que lleva en el mer-

cado, después de la muerte de su propietario ha incurrido en la falta de innovación e investigación que promuevan las ventas y una mayor interacción de los clientes con el restaurante.

La empresa ha llegado a un punto de confort donde se siente a gusto con lo que hace y con lo que tiene, es decir, que respectivamente no mantiene una necesidad por el cambio o no demuestra interés en crecer rápidamente ni encontrar las diferentes estrategias de apalancamiento que se encuentran en el mercado para impulsar rápidamente los productos y/o negocio.

Al ser una empresa de tradición es importante revisar cómo se está adaptando al entorno digital y revisar cómo es la relación con sus clientes en este nuevo entorno que presenta un desafío para la organización.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler y Armstrong, 2015). Para el caso específico de la Pesquera Jaramillo se establece lo siguiente:

Plaza. La Pescadería Jaramillo ha ubicado sus instalaciones en puntos estratégicos de la ciudad de Bogotá, como son:

Restaurante Parque de la 93: La Pescadería Jaramillo se ubica en este sector por considerarse uno de los lugares más exclusivos de la ciudad de Bogotá. En cuanto a su infraestructura y/o diseño, éste cuenta con capacidad para recibir y atender a 200 personas, en un ambiente que permite al comensal introducirse en el mundo y la experiencia marina, para ello cuenta con cuatro espacios o escenarios diferentes: el primer escenario da cabida a su elección de langostas vivas del Canadá, de los diferentes acuarios que adornan el lugar; en un segundo escenario se introduce al comensal, al llegar la noche, en un ambiente romántico y armonioso, que se realza con la luz tenue y la música en vivo, con la que se cuenta de domingo a domingo; finalmente, en un tercer escenario, el cliente puede cenar en La Cava, un espacio exclusivo dentro de este restaurante, con capacidad máxima de 16 personas, en el que el comensal podrá gozar, como acompañamiento de sus comidas, de más de 200 variedades de vino chileno, argentino, estadounidense, español,

francés, italiano y australiano; los comensales allí presentes estarán guiados por un sommelier profesional, quien los asesorará para lograr un maridaje perfecto con sus platos; adicional a ello, La Cava, cuenta con una pantalla plana como apoyo audiovisual y sonido profesional para cuando las personas lo requieran.

Este exclusivo restaurante cuenta con La Marisquería, un espacio adaptado para disfrutar con familia y amigos, inspirado principalmente en la cocina española, en donde el atributo principal son las tapas y los bocados pequeños.

Gourmet Express: Este restaurante dirigido por la Pesquera Jaramillo se encuentra ubicado en el tercer piso del Centro Comercial Gran Estación; esta ubicación se elige estratégicamente con el objetivo de llegar a otros nichos de mercado, permitiendo que sus productos lleguen a personas cuyos ingresos son más bajos a comparación del mercado del restaurante ubicado en el Parque de la 93; otro restaurante con el mismo concepto de *snacks* se encuentra ubicado en la Carrera 8ª.

Pesquera Jaramillo-Zuca Plaza: Este restaurante se encuentra a las afueras de Bogotá, cerca al Puente de Guadua; esta ubicación va dirigida principalmente a aquellas familias que buscan una experiencia diferente fuera de la ciudad, a precios cómodos y con un nuevo enfoque al incluir las nuevas tendencias de cocina colombiana.

Sus productos no sólo se distribuyen en los puntos anteriormente mencionados, sino que la Pesquera Jaramillo cuenta con alianzas estratégicas, con los principales almacenes de cadena, como: el Éxito, Carulla y Jumbo.

La Pesquera Jaramillo cuenta, igualmente, con su propia planta de producción, ubicada en Bogotá, que fue su propósito desde un inicio; cuenta con capacidad de almacenaje de 300 productos procesados; esto facilitó la disminución de sus importaciones; ahora, la mayoría de sus productos son fabricados por ellos mismos.

Producto. La compañía maneja cuatro tipos de producto: conservas, productos de preparación rápida, productos del mar y pescado; a esto también le sumamos los diversos platos que ofrece en sus restaurantes y, a su vez, la lista de vinos que ofrece.

Para asegurar la calidad de los productos la Pesquera Jaramillo cuenta con su propia infraestructura de transporte, que preserva la trazabilidad del producto

y cumple con toda la normatividad; su planta, igualmente, cuenta con equipos de avanzada, que incluyen un túnel de congelación que alcanza los -30°C ; todos sus productos son empacados al vacío, en raciones predeterminadas para un mejor manejo en cocina. Por otra parte, el esquema de negociaciones de Pesquera Jaramillo es bastante riguroso; no tienen intermediarios y visitan frecuentemente a sus proveedores, quienes deben contar con certificaciones HACCP y BPM, además de barcos con ultracongelación.

Se manejan productos empacados al vacío, enlatados y tarros de conservas; a su vez, están los productos que se encuentran en las cartas de los restaurantes y los vinos en presentación de botella que se comercializan en la cava. Son productos de mar son producidos bajo estrictas normativas para asegurar su calidad. En los productos de venta que se encuentran en las grandes superficies ellos no manejan intermediarios, todo se hace en sus plantas de producción.

En cuanto a sus restaurantes, en el que se encuentra ubicado en el Parque de la 93, los platos que se ofrecen se basan más en una experiencia gustativa, en un ambiente elegante y exclusivo y, en los otros puntos que maneja, como restaurantes Gourmet Express, se ofrecen platos más ligeros y rápidos.

Precio. El precio indicado en la carta es: 34 USD y es una referencia del valor promedio del menú, consumiendo una entrada, un plato fuerte y un postre. Aquí se aplica una estrategia competitiva con respecto al precio esperado, es decir, el cliente paga un precio directamente proporcional al beneficio que espera obtener; además, la empresa ostenta una posición de supremacía o es asociada a productos de alta calidad que le permiten establecer precios más altos que la competencia.

Asimismo, algunas veces la Pesquera Jaramillo utiliza la estrategia diferencial, cuando ofrece combos de comida con precios más bajos para sus clientes, generando un precio por paquete. Cabe resaltar que este lugar dirige sus servicios a atender a personas que busquen una experiencia sensorial exigente y que estén dispuestos a pagar estos valores para vivirlo.

En cuanto a los medios de pago, la Pesquera Jaramillo maneja todo tipo de pago (efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito), se maneja también domicilio

tradicional, o pedidos telefónicos para recogerlos en los puntos de Gourmet Express y allí mismo hacer su respectivo pago.

Promoción. Una de las estrategias de promoción con las que cuenta la Pesquera Jaramillo es la publicidad, la cual se encuentra ubicada en las redes sociales, como: Facebook, Instagram y Twitter; esto, con el fin de llegar a una gran cobertura de clientes y personas de interés; en ellas se hacen publicaciones de eventos en vivo, que se realizan en sus diferentes locales, (música en vivo, emisiones de partidos, festivales gastronómicos, entre otros) y fotografías de varios de sus platos y espacios, con el fin de llamar la atención de sus clientes.

Por otra parte, cuenta con página web y aplicación, asimismo, se encuentra en aplicaciones como Domicilios.com y Uber eats, los cuales facilitan la compra de sus productos a domicilio, permitiéndoles agregar un código de descuento (en el envío o en el producto) y, por último, en grandes superficies como: el Éxito, Jumbo y Carulla se ofrecen tarjetas de regalo (bonos o cupones) para redimir el monto adquirido en cualquier punto de venta.

El marketing directo se ve evidenciado al momento de que empleados de la Pesquera Jaramillo interactúan con el cliente, al momento de recibir un pedido o al realizar una venta de un producto, dándoles una orientación personalizada al escoger el tipo de producto más óptimo y adecuado a sus gustos o necesidades, con el fin de satisfacer todas sus expectativas.

De igual manera, las personas que visitan los diferentes restaurantes recomiendan por medio de voz a voz, gracias a su nombre de gran prestigio, al buen grado de atención al cliente que manejan y a la alta calidad en cada uno de sus productos, identificándolo como un restaurante que vale la pena visitar.

Resultados obtenidos

La netnografía es un método que permite estudiar y analizar el comportamiento de las comunidades, culturas y su relación con el internet, de esta manera permite conocer los problemas del marketing; la netnografía es una técnica de investigación que puede analizar y comprender lo que las personas hacen y cómo se relacionan en internet, de una u otra manera se determina los perfiles, característi-

cas, comportamiento y prácticas habituales de los posibles consumidores o clientes cibernautas (Morais, Santos y Gonçalves, 2020). La netnografía se ha aplicado en un análisis de consumidores en línea (Elliott, Shankar, Langer y Beckman 2005) y en esta ocasión se analizará la interacción que está creando la organización con sus clientes, por medio de las redes sociales.

Facebook: En esta red social la empresa aparece como “Pesquera Jaramillo”, cuenta con 14,044 seguidores y fue creada el 7 de octubre del 2011.

En la información principal del muro se puede encontrar, en primer lugar, un vínculo con Google maps, en donde se evidencia la ubicación exacta del restaurante; es muy útil contar con este acceso, ya que muchos comensales pueden introducir el *link* en aplicaciones como *waze*, *beat*, *didi*, entre otras, de movilidad, las cuales facilitarán el camino al restaurante. El segundo ítem de información hace referencia al número de contacto, en este caso la empresa sólo proporciona un teléfono fijo; sería pertinente que la empresa contara con más números de contacto, por ejemplo, un celular con acceso a WhatsApp sería fundamental para tener una comunicación más fluida entre cliente y restaurante. También tienen el correo empresarial y un vínculo con la página web de la empresa.

Han publicado 2,300 fotos en el muro desde agosto del año 2013; se decidió analizar la evolución de las publicaciones desde dos puntos de vista: en primer lugar, cuando el restaurante comenzó a postear fotos de sus platos y su estructura física; la calidad y la proporción de la imagen no era buena: las fotos carecían de luz y la edición era casera, adicionalmente no eran constantes con la publicación de fotos en esta red social. En comparación de ello se evidencia que, desde hace tres años, la importancia que tiene la publicidad visual en la empresa tuvo una mejora notoria: los posters tienen una edición muy buena, respetando la paleta cromática de color en cada uno de ellos, la calidad y proporción de las imágenes mejoró sustancialmente y, en promedio, publican dos fotos por día.

Otro punto a tratar hace referencia a la cantidad de “Me gusta” que tiene cada publicación; cuando la página comenzó a publicar imágenes no tenía “Me gusta” ni “Comentarios”, que demostraban que no había aceptación por parte de los seguidores. En la actualidad, las publicaciones tienen un promedio de 15 a 25

“Me gusta” y no pasan de cinco comentarios. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que aún no se presenta una buena aceptación por parte de los seguidores de la página, ya que en total son 14,044 y de ellos, al 0.18% le gusta las publicaciones. Con base en eso, una estrategia que puede implementar la empresa puede ser la interacción con los clientes, por medio de Facebook, por ejemplo, si la publicación específica llega a un determinado número de “Me gusta” se realizará una actividad con música en vivo o se llevarán a cabo promociones en las bebidas. De esta forma será una iniciativa a la que los seguidores interactúen con la página, creando una comunidad más sólida y aumentando la popularidad de la empresa.

La Pesquera Jaramillo ha publicado 89 videos desde hace cinco años; son videos publicitarios en los que informan qué actividades familiares, de amigos o pareja tiene el restaurante. Los videos poseen una buena edición y una buena calidad, sin embargo, es importante resaltar que no son publicaciones constantes y que, al igual que con las fotos, la aceptación de los seguidores no es la mejor. Se sugiere ser más interactivo: mostrar aspectos de la compañía mediante videos elaborados, por ejemplo: ¿Cómo se vive la experiencia de estar en Pesquera Jaramillo?, teniendo relación con los clientes y demás servicios que ofrece el restaurante.

Por ser empresarial, la página de Facebook tiene un ítem de “opinión”, en donde los seguidores pueden comentar acerca de su experiencia; hasta el día de hoy, los seguidores han compartido 613 opiniones. Analizando dichos comentarios, el 68% hace referencia a que la experiencia no fue buena, mala atención al cliente y mala calidad de los productos. Hay muchas personas que afirman haberse dirigido a la administración del restaurante, demostrando su desacuerdo, sin recibir respuesta alguna. Con base en ello, se cree que es pertinente una retroalimentación de los empleados y el gerente de la empresa, con el fin de solucionar dichas inconformidades que posee el cliente y no aumentar una mala reputación por medio de las redes sociales, ya que provienen de perfiles reales y poseen credibilidad; esto puede generar que personas que posiblemente no han ido al restaurante se encuentren indispuestos a visitarlo.

Instagram: Del mismo modo se encuentra que la empresa Pesquera Jaramillo poseía Facebook como una de sus redes sociales, es evidente que también posee una cuenta (profesional) en el apartado de empresas en la plataforma llamada Instagram con el nombre de *@pesquerajaramillo*, la cual ha venido registrando actividad desde el año 2015, contando hoy en día con más de 9,000 seguidores y más de mil publicaciones donde comparte diversa información acerca de su negocio, como restaurante y como pescadería, también se identificaron botones para poder interactuar con la información de la empresa, los cuales parecen muy oportunos a la hora de querer conocer más sobre la misma.

Instagram desde su apertura, en el año 2010, ha venido creciendo y expandiéndose a medida que el tiempo pasa, de una manera extraordinaria, siendo hoy una de las redes sociales más grandes e importantes, pues cuenta con alrededor de mil millones de usuarios activos alrededor del mundo que, para muchos, se postula como su red social favorita, donde pasan una gran cantidad de tiempo al día, viendo fotos y videos de sus principales intereses, por lo que se convierte, así, en una opción muy atractiva para las empresas, en cuanto a encontrar potenciales clientes para sus productos o servicios, por medio de publicidad sectorizada hacia personas con intereses en común, relacionadas con el oficio de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, el perfil empresarial en Instagram de la empresa Pesquera Jaramillo cuenta con más de mil publicaciones, las cuales están alineadas con el objetivo que busca la empresa en esta red social, que es dar a conocer sus productos y servicios; se piensa que las publicaciones, distribuidas entre imágenes y videos, son bastante atractivas y llevan una información continua, valorando que, en muchas ocasiones, las publicaciones se tratan de temas completamente diferentes.

Las publicaciones acerca de eventos que realiza el restaurante con temáticas en específico, como por ejemplo, días especiales relacionados con la comida marina de países como España; celebraciones especiales de distinguidas fechas, como el Día del Amor y la Amistad, el Día de la Madre o también se encuentra que eventualidades como los partidos de futbol, comúnmente cuando juega la selección Colombia, se invita al cliente a ver el partido en el restaurante;

asimismo, se encuentran publicaciones de especialidades en platos de comida; promociones en el restaurante, como descuentos por pagar con tarjeta de crédito, y promociones de los productos que ofrece la pescadería, tales como: 2 x 1, donde el cliente lleva dos productos de la misma referencia, pero únicamente paga uno.

Otro punto importante a resaltar del perfil de la Pesquera Jaramillo son los diferentes botones que se encuentran en la parte superior o encabezado de la página, donde el potencial cliente obtendrá la oportunidad de interactuar en la página, con el fin de obtener información, como por ejemplo: se encuentra un enlace que lo lleva a un sitio web donde puede realizar una reservación; también se encuentran apartados para enviar mensajes a la empresa y para llamar directamente a la línea de atención al cliente y, desde luego, también se encuentra el segmento donde se ve la ubicación del negocio, por medio de una aplicación de mapas; en este mismo segmento tiene publicaciones de clientes que suben fotos o videos en la empresa, donde se puede conocer un poco más de información de la relación entre el cliente y los servicios o productos obtenidos

Un punto a mejorar es su actividad, entre el usuario y la página, ya que a pesar que poseen más de 9,000 seguidores, la mayoría de publicaciones contienen alrededor de 20 “Me gusta”; esto demuestra que, sin importar esta cantidad de seguidores, los mismos no interactúan con la página, no demuestran un interés en conocer la información de la empresa. El problema recae cuando los intereses de los seguidores no coinciden con temas que comparte la página. Es recomendable pagar publicidad a las publicaciones donde éstas compartan a potenciales clientes con gustos por la gastronomía de mar; este pago por publicidad que se hace en la plataforma se puede realizar de manera progresiva y, entre más seguido se efectúe, mayor atracción de clientes interesados obtendrá.

Twitter: En esta red social la empresa aparece como *@pesquera93* “Pesquera Jaramillo”, cuenta con 1,303 seguidores y fue creada en agosto del 2012

Es evidente que en esta red social no poseen información acerca del restaurante, no aparece un número de contacto, dirección, horario o algo por el estilo. Se analizó que los tweets hacen referencia únicamente a menciones qué hacen de

la página. No suben fotos del restaurante ni de los platos, no crean publicidad ni contenido de la empresa por este medio; la última publicación acerca de un plato de “langosta caribeña”, fue el 15 de octubre del 2013. Desde el 3 de marzo del 2014 únicamente publican reconocimientos de Twitter por menciones de nuevos seguidores.

Twitter es una red social de gran impacto en la política, grupos de movimientos sociales y culturales, es un campo muy grande que puede ser utilizado por el restaurante, creando publicidad estratégica que impacte estos mercados, aprovechando al máximo las oportunidades que esta plataforma ofrece para la expansión de las empresas, óptimas a la hora de querer dar a conocer un producto o servicio

Si bien Twitter es una red social que no es para todo el mundo, ya que maneja una base de datos de usuarios un poco más intelectuales que a los usuarios de las otras redes sociales como Facebook o Instagram, los usuarios que se encuentran en Twitter son personas que normalmente son más exigentes y críticos a la hora de consumir un producto o servicio; son personas a las que les agradan las ideologías ambientalistas, también se encuentra una cantidad considerable de usuarios amantes a los deportes y consumen información de este tema, de manera constante.

La empresa Pesquera Jaramillo no debe de abandonar esta red social, por más difícil o complicada que parezca persuadir al cliente; esta empresa debe apalancarse de esta misma razón para poder acaparar clientes en esta red social y expandirse como marca, ya que se cree que esta red social puede ser una gran herramienta para el negocio, si es bien utilizada; si se tiene en cuenta las publicaciones que encontramos en *@pesquerajaramillo* en Instagram, las cuales son fotos de buena calidad con una producción preliminar, ya que se nota que le invierten tiempo y conocimiento, en las que se exponen los platos de comida o diferentes eventos que realiza la empresa de una manera que le agregan un atractivo.

Otro punto importante acerca de aprovechar la red social Twitter es el método de conectar o enlazar publicaciones, con links que lleven a los usuarios a los perfiles de la empresa de las otras redes sociales o hacia la página web, de modo que estos usuarios naveguen e interactúen con todo el contenido elaborado con la empresa, proyectando al cliente a consumir el producto o servicio brindado.

Se recomienda a la empresa tener en cuenta esta red social, ya que desde hace varios años atrás no se realizan publicaciones y las últimas no son relacionadas con el negocio; se nota el desinterés por parte de la empresa hacia esta red social; en comparación con los perfiles en las otras redes sociales se encuentra que la página en Twitter es la que menos tiene seguidores y como corresponde, es la página con menos interacción con los usuarios y/o clientes.

De acuerdo con lo anterior se visualiza el gran potencial que tiene Twitter como herramienta para dar a conocer el restaurante a potenciales clientes, teniendo en cuenta la facilidad en cuanto al contenido, porque ya está creado; lo siguiente que hay que hacer es buscar las estrategias pertinentes para poder pautar la marca o los objetos a publicar, de una manera efectiva.

Conclusiones

Después de realizar una revisión netnográfica del marketing relacional en las redes sociales de la Pesquera Jaramillo Ltda., se puede concluir que:

La actividad constante y respuesta oportuna a los comentarios positivos que los clientes le hacen a la empresa en Facebook e Instagram es un factor importante de fidelización y monetización de las campañas publicitarias que se llevan a cabo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las opiniones que dejan las personas en la página de Facebook deben ser respondidas en su totalidad, eso permite una confianza entre el seguidor y la empresa, ya que se identificó que sólo responden a las opiniones positivas.

El perfil empresarial que mantiene La Pesquera Jaramillo en Facebook e Instagram está muy completo, con la información pertinente de los movimientos de la empresa, con los accesos para poder contactar a la empresa; hacer reservaciones; saber la ubicación, entre otros accesos y, desde luego, hay que resaltar la calidad en dichas publicaciones, en donde denotan un trabajo de producción de la misma antes de ser subida a la cuenta. Sin embargo, se demuestra que sus seguidores mantienen una interacción mínima con las publicaciones y/o un interés bajo, por la información ubicada en la página.

Asimismo, los diferentes botones que se encuentra en la parte superior o encabezado de la página, donde el potencial cliente obtendrá la oportunidad de interactuar en la página, con el fin de obtener información, por ejemplo, se encuentra un enlace al sitio web donde puede realizar una reservación; también se encuentran apartados para enviar mensajes a la empresa y para llamar directamente a la línea de atención al cliente y, desde luego, también se encuentra el segmento donde se ve la ubicación del negocio por medio de una aplicación de mapas; en este mismo segmento se tienen publicaciones de clientes que suben fotos o videos en la empresa, donde se puede conocer un poco más de información de la relación entre el cliente y los servicios o productos obtenidos.

Finalmente, se pudo observar que Twitter es una plataforma a la cual se le puede sacar provecho, si es correctamente trabajada, ya que se encuentran activas personas que forman parte del segmento de mercado de la compañía, además, esta empresa ya tiene el contenido de las otras redes sociales para sincronizarlas o adaptarlas con las publicaciones en Twitter

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos a destacar y las oportunidades de mejora que se deben realizar para lograr impactar al público-objetivo de una forma más efectiva?
2. ¿Debería la Pesquera Jaramillo modernizar su imagen de marca que percibe el cliente?
3. De los factores clave para el éxito abordados en el caso, ¿cuál de todos considera usted es el más influyente en el éxito que ha tenido la Pesquera Jaramillo? Justifique la respuesta.
4. ¿De qué manera puede la Pesquera Jaramillo incursionar en el mercado *online* en su línea de congelados, sin afectar la esencia del negocio?
5. Plantee posibles estrategias que permitan dar continuidad a la cultura innovadora de la empresa cuando pase a segunda generación.

Referencias

- Conti, E., & Lexhagen, M. (2020). *Instagramming nature-based tourism experiences: a netnographic study of online photography and value creation*. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100650.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dinero (2017). *Las Pymes más grandes en restaurantes y alimentos*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-pymes-mas-grandes-en-restaurantes-y-alimentos-en-2017/249954>
- Elliott, R., Shankar, A., Langer, R., & Beckman, S. C. (2005). Sensitive research topics: netnography revisited. *Qualitative market research: An international journal*. obtenido de https://www.researchgate.net/publication/233742156_Sensitive_research_topics_Netnography_revisited,
- El Tiempo* (2016). *Lamentable final para uno de los propietarios de la Pesquera Jaramillo*. Obtenido de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16535291>
- El Espectador* (2016). *Investigan muerte de Hernán García, dueño de la Pesquera Jaramillo*. Obtenido de: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/investigan-muerte-hernan-garcia-dueno-de-pesquera-jaram-articulo-620352>
- Facebook (2019). *Pesquera Jaramillo*. Obtenido de: <https://www.facebook.com/JaramilloPesquera/>
- Instagram (2019). *Pesquera Jaramillo*. Obtenido de: <https://www.instagram.com/pesquerajaramillo/?hl=es-la>
- Kotler, F., & Armstrong, G. (2015). *Fundamentals of marketing*. Moscow: Progress.
- Kozinets, R. V. (2007). Netnography. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-2.
- La República* (2016). *Fue encontrado muerto Hernán García dueño de la Pesquera Jaramillo*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/fue-encontrado-muerto-hernan-garcia-dueno-de-pesquera-jaramillo-2355676>

- Michael, F. F. M. B. U., Work, E. P. S., & Porter, M. Michael E. Porters Five Forces Model E-book From Wikipedia. *Innovation*, 15(4.2), 3.
- Morais, G. M., Santos, V. F., & Gonçalves, C. A. (2020). Netnography: Origins, Foundations, Evolution and Axiological and Methodological Developments and Trends. *The Qualitative Report*, 25(2), 441-455.
- Pesquera Jaramillo (2019). Nuestra Historia. Obtenido de: <https://www.pesquerajaramillo.com>
- Pesquera Jaramillo (2019). Twitter. Obtenido de: <https://twitter.com/pesquera93?lang=es>
- Portafolio (2016). <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/desconocen-causas-muerte-dueno-pesquera-jaramillo-491871>

Caso 12. Café Europa, una exitosa Pyme de Morelia, ciudad con aroma a café

Flor Madrigal Moreno¹

Alberto Cortés Hernández²

Salvador Madrigal Moreno³

El café vivió, al inicio de los años 90, una gran revolución y se convirtió en un negocio rentable para quienes habían tenido la capacidad de visualizar esta gran tendencia. A través de una entrevista de profundidad realizada al dirigente actual de la empresa Café Europa, y miembro de la familia fundadora, se desarrolla este documento. También, con el apoyo de la información de su página web y de las redes sociales que maneja, se da vida a esta presentación de Café Europa. Así, Café Europa es una empresa de tipo familiar, representativa de la ciudad de Morelia, Michoacán, México, que cuenta

1 Profesora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Correo electrónico: fmadrigal@umich.mx

2 Profesor de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Correo electrónico: dcnicortes@hotmail.com

3 Profesor de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Correo electrónico: smadrigal@umich.mx

con una tradición de más de 60 años en el negocio del café. En este trabajo académico se muestra la historia de la empresa, su evolución, las estrategias de mercadotecnia y algunas preguntas de reflexión. Las conclusiones de este trabajo permiten visualizar la importancia de mantener estrategias de marketing de vanguardia, innovar y permanecer en el gusto de los consumidores a través de ofrecer una calidad permanente en los productos, así como fomentar la lealtad de los colaboradores hacia la organización, a través de la capacitación, integración y seguridad laboral.

Historia de la empresa

En el año de 1937, en la ciudad de Morelia, Michoacán, don Salvador López Martínez emprende un pequeño negocio de tostado y molienda de café, llamado La Providencia, mismo que años más tarde se convierte en Industrial Trinidad.

A mediados de los años 50, don Salvador López y su hijo, don José, inician actividades comerciales como proveedores de un expendio de café, ubicado en la planta baja del Hotel Europa, en la calle de Virrey de Mendoza, en el centro histórico de la ciudad de Morelia, Michoacán. El 29 de octubre de 1957, éste se convierte en el primer expendio de cafés finos propiedad de la familia López y al que, por su ubicación, se decidió darle el nombre de Café Europa (Café Europa, 2020).

En 1967, por remodelación del hotel, Café Europa cambia su domicilio a Bartolomé de las Casas No. 97, donde hasta el día de hoy se encuentra la casa matriz. En el año de 1987 se inicia la expansión del negocio a través de sucursales en la ciudad de Morelia y otras más dentro del estado de Michoacán.

Durante más de tres décadas la actividad comercial de Café Europa se centró en la venta de café en grano tostado y molido. No es sino hasta 1994 que se introduce la barra de cafés preparados. Se incluyeron tanto los clásicos como los innovadores cafés helados en el menú, conquistando así los paladares más exigentes. En la actualidad, la innovación de la barra *Brew Bar* (arte de preparar café de especialidad con métodos de extracción artesanal, sin la necesidad de utilizar una máquina) coloca a Café Europa en los primeros, en la ciudad de Morelia, en ofrecer dicho servicio.

En Café Europa se tiene el compromiso de mantener siempre la más alta calidad y selección de los mejores granos de café, distinguibles por su pureza, frescura y tostado, haciendo de la actividad una tradición de la que el personal pueda sentirse orgulloso al satisfacer el gusto de los consumidores.

En Café Europa se cuida toda la cadena de valor, seleccionando desde el cafetal los mejores granos para posteriormente darles el tueste adecuado. El tueste que resalte todo su perfil aromático, garantizando de esta manera la calidad y excelencia en cada bebida de especialidad que se lleva al cliente. Es este conocimiento profundo del café, que hace a Café Europa un verdadero experto en el mundo de las barras de especialidad. En Café Europa se está consciente que se forma parte de una cadena de grandes esfuerzos, que inician con el productor y concluyen con el barista. Por esto, el realizar de manera responsable el trabajo significa valorar y respetar el trabajo de los demás (Café Europa, 2020).

Diagnóstico de la situación actual

En la actualidad, Café Europa cuenta con 13 sucursales en la ciudad de Morelia y una en la ciudad de Uruapan, Michoacán, la mayoría de ellos de medianas a grandes dimensiones, donde se ofrecen las diferentes variedades de café, productos de pastelería, crepas y algunos otros postres. El giro inicial de la empresa fue la de molido de café y comercialización del mismo; para 1994 comienza la instalación de cafeterías y, por tanto, la incursión de alimentos, bebidas y postres.

El espíritu de crecimiento de Café Europa ha estado presente durante mucho tiempo. No obstante, las capacidades de suministro de productos y el control de personal han sido obstáculos para consolidar el crecimiento. A lo largo de los años se han abierto negocios en la ciudad de México, Guadalajara y Uruapan. Sin embargo, únicamente la sucursal de Uruapan se mantiene operando fuera de la ciudad de Morelia. Cabe señalar que Café Europa es una Pyme de naturaleza familiar, por lo que todos sus negocios tienen una administración central operada por los miembros de la familia.

La situación actual de la empresa puede considerarse como consolidada, ya que cuenta con un reconocido prestigio en la ciudad y es un giro de negocio en



Imagen 1. Termo, vaso de plástico, contenedor y taza de Café Europa
Fuente: Café Europa, 2020.

crecimiento. Lo anterior ha llevado a Café Europa a confrontarse con los grandes gigantes de su medio, como es el caso de Starbucks como franquicia internacional y Lilian's Coffees, como franquicia local; situación en la que Café Europa ha permanecido en la preferencia de los consumidores, a pesar de la competencia.

Uno de los retos principales de la empresa ha sido la permanencia, el mantenerse en el gusto del consumidor, el poder trascender con el paso de los años como una empresa que ofrece productos de calidad y que además se encuentra en constante innovación, a través de observar los cambios del mercado y de adentrarse en modificar el diseño de marca, además de integrarse al desarrollo e instalación de cafeterías e intentar mantener a los clientes reales, siempre en la búsqueda de ampliar sus horizontes a los nuevos consumidores y a las nuevas formas de comercialización.



Imagen 2. Café capuccinno
Fuente: Café Europa, 2020.

Actualmente, en sus cafeterías, también venden termos, vasos, frascos, tazas, prensas francesas, cafeteras, etcétera, productos complementarios que identifican a la marca y a la empresa. En la Imagen 1, se muestran algunos ejemplos de los productos complementarios de la marca.



Imagen 3. Instalaciones de la empresa, ubicada en la plaza comercial de Altozano en Morelia, Michoacán
Fuente: Café Europa, 2020.

La imagen 2 y 3 muestra la instalación de una de las cafeterías de Café Europa en Morelia, así como de los productos que vende.

Análisis de los aspectos internos y externos

Para estar en condiciones de realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa se muestran a continuación la misión y visión de la misma.

Misión

Satisfacer a nuestros clientes a través de un trato amable en un ambiente cálido; ofreciendo la más alta calidad en granos finos y barras de cafés preparados;

haciendo de esta actividad una tradición que brinde al personal oportunidades de desarrollo y autorrealización.

Visión

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado cafetalero, trascendiendo las fronteras del idioma, la edad, el género, condición social, costumbres y cualquier otra que se presente; llevando la cultura del café a todo ser humano que quiera disfrutar de los momentos que componen nuestra vida, siendo así una “Pasión que te inspira”.

Se analizan a continuación los factores internos de la empresa, como: la estructura organizacional, los proveedores, los clientes y el modelo administrativo que siguen en la empresa.

Factores internos

La estructura organizacional que mantiene la organización es la siguiente: la dirección se lleva a cabo a través del Ing. Martín López Orduña, quien se apoya de su hermano Jorge para la administración operativa de algunas sucursales grandes. Se han apoyado de despachos especializados en arquitectura y diseño gráfico industrial, para llevar a cabo una mejor administración, innovar y posicionar la marca Café Europa, que desde 2013 implementa una estrategia global para sus cafeterías, en busca de consolidar la imagen corporativa de la empresa.

La dirección ha visualizado la sucesión del negocio. Los hijos de los dueños de esta organización se han formado académicamente en áreas relacionadas a la actividad empresarial y se están desarrollando en distintas áreas con miras a fortalecer sus capacidades para tomar la dirigencia del negocio a largo plazo y así continuar con el legado del Café Europa.

El proceso administrativo en la dirección de las cafeterías se lleva a cabo a través de un gerente en cada una de las sucursales, quien reporta a la dirección central. Los procesos están previamente establecidos mediante manuales y procedimientos que permiten la estandarización de los procesos. De esta forma, se refrenda que la actividad que se desarrolla en cada sucursal es homogénea y por tanto es posible verificar y dar seguimiento a los nuevos lanzamientos de productos, e implementación de políticas a seguir en la empresa.

El elemento central de Café Europa es precisamente su café. Cabe destacar que su origen es muy diverso. En consecuencia, la empresa maneja algunos tostados como son los siguientes:

- Finca Altura Chiapas. Anteriormente llamado Caracolillo y Planchuela, el nombre que ahora recibe la mezcla de la casa se debe a su origen pues es cosechado a más de 1,300 metros sobre el nivel del mar en el estado de Chiapas.
- Coatepec Veracruz Calidad Exportación. Proveniente de la región de Coatepec en el estado de Veracruz; esta mezcla se denomina de calidad de exportación, pues se obtiene de una cuidadosa selección de granos de acuerdo a su tamaño y densidad.
- Finca Altura Chiapas Tueste Italiano. Proveniente del estado de Chiapas, esta mezcla tiene un tueste oscuro característico de Italia, el cual refleja un intenso buqué, ahumado, achocolatado y acaramelado.
- Coatepec Veracruz Tueste Americano. Esta mezcla se caracteriza por su tueste claro, o tipo americano y proviene de la región de Coatepec, en el estado de Veracruz.
- Natural Guerrero Tipo Uruapan. Proveniente del estado de Guerrero, esta mezcla se caracteriza por su tenue sabor afrutado, maderas y tierra húmeda, esto se debe al tipo de beneficiado, pues el fruto del cafeto es recolectado y secado al sol mediante un sistema especial en camas africanas.

Por su parte, los clientes del Café Europa son muy diversos, pues brindan atención como proveedores de café molido a una gran mayoría de empresas del sector de servicios en la ciudad de Morelia, tales como hoteles, bares, restaurantes, etcétera. De igual forma, en las oficinas administrativas de Morelia se consume en gran medida alguna variedad de Café Europa. La marca tiene una tradición de más de 60 años en la ciudad, por tanto, no sólo atienden a sus clientes mediante las cafeterías, sino de a través de ellas se comercializa el café que se consume en las casas y oficinas de los habitantes de la región. Por lo anterior, las estrategias de marketing de Café Europa son diferenciadas, según el segmento de mercado. Café Europa se ha distinguido por ser una empresa sumamente competitiva. Desde su

origen ha visualizado los cambios y tendencias de consumo, lo que le ha permitido adaptarse e innovar. Ha estado al pendiente de las demandas y necesidades de los nuevos consumidores para satisfacerlas oportunamente. Además, conoce y aprende de la competencia.

En relación a los factores externos, se analizó a la competencia, las políticas fiscales a las que se ha ido adaptando, y los nuevos nichos de mercado.

Factores externos

En Morelia existe una gran variedad de cafeterías. En muchas de ellas Café Europa es el proveedor de café. Sin embargo, el consumo de café en la localidad es considerada una tradición en Morelia. Aun cuando los consumidores tienen la posibilidad de pasear y convivir con familiares y amigos, las cafeterías destacan como opción de encuentro por la gente de la sociedad moreliana. Por lo tanto, aun cuando la posibilidad de que los consumidores asistan a cafeterías de la competencia, el café que degustan es de la marca Café Europa.

La empresa ha estado siempre a la vanguardia y atenta a sus obligaciones fiscales y laborales. Para ello, se ha apoyado en despachos de especialistas en dichas áreas. Además, cuenta con el servicio de facturación en línea. Por otra parte, se sabe que en la medida en que exista mayor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso (Cohen, 2009), por tanto, se han implementado estrategias de fidelización para convertir a sus colaboradores en embajadores de su marca, ya que la rotación del personal ha sido un problema que atender en los últimos años, pareciera que la relación con los jóvenes millennials ha sido un detractor para el crecimiento de la empresa y la política laboral. Por esta razón, los jóvenes son motivados a través de prestaciones laborales, excelente ambiente de trabajo y capacitación constante; se intenta enamorar a los jóvenes en relación al ambiente del café; la filosofía de la empresa es que *sean mejores a donde lleguen*, que se lleven un granito más de conocimiento y que ojalá les sirva para futuros retos laborales.

La “nuevas generaciones a nivel mundial” han observado comportamientos nunca antes vistos, como es el caso del rechazo al producto de origen animal, el análisis de los negocios socialmente responsables, así como padecimientos antes

no reconocidos como la intolerancia al gluten, es por ello que para Café Europa todo esto significa un gran reto para mantenerse en la predilección de estas nuevas generaciones.

Planteamiento del problema

México consume café por debajo de otros países, pese a que el consumo per cápita sigue aumentando: pasó de 1.4 kg a 1.6 kg a principios de 2018, de acuerdo a datos presentados en Expo café (Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, CEDRSSA, 2018). Ante lo mencionado, se observan condiciones de mercado muy propicias para el crecimiento de este sector de negocio, sin embargo, hay que observar la fuerte competencia de grandes corporativos internacionales y nacionales.

Café Europa es un negocio que ha logrado una consolidación en la ciudad de Morelia, la calidad de sus productos es evidente, así como su adaptación al cambio. Sin embargo, su espíritu de crecimiento hacia otras localidades se ha visto imposibilitado debido a los altos costos de alquileres, así como de logística y control de personal, por lo que su crecimiento fuera de la localidad se ha visto limitadas.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Producto

Desde su origen, Café Europa ha contado con una calidad de excelencia en el suministro de sus materias primas, debido al profundo conocimiento de los propietarios sobre las variedades de café, los procesos de tostado y molido e incluso el manejo de las cafeteras. Respecto a la elaboración de crepas y otros postres, Café Europa cuenta siempre con materias primas de la mejor calidad y se esfuerza por capacitar con rigurosidad a su personal.

Al entrar en cualquiera de sus cafeterías se puede observar que han logrado una imagen corporativa y comercial consolidada, lo que brinda a los clientes un gran respaldo y tranquilidad. Todas sus cafeterías cuentan con espacios agradables, mobiliario cómodo, suave y variada música ambiental y un trato siempre atento de su personal hacia el cliente, como se muestra en la Imagen 4.



Imagen 4. Instalaciones y confort de Café Eupopa
Fuente: Café Europa, 2020.

Cuando inició el negocio y comenzaron a implementar algunos cambios en la tipografía y cromática se percataron que debían realizar un estudio de mercado, en torno a la aceptación del nombre de la marca, en ese momento reafirmaron lo valiosos que ésta era, pues además de ser identificada por su público consumidor era aceptada y algunos de los consumidores que fueron parte de esa investigación, incluso los felicitaba,

porque el nombre estaba en español, ya que en ese momento se estaban instalando en el país varias franquicias y el nombre de Café Europa les permitía hacer una asociación mental con un producto nacional. Además, el eslogan que tiene: *Pasión que te inspira*, realmente genera una identidad hacia el café y sus elementos comunicativos.

Precio

El precio es uno de los elementos decisivos para todo negocio, ya que de él dependen el que existan ingresos suficientes para la operación del negocio, pero también, si no es atinadamente definido puede provocar una equivocada percepción “costo-beneficio” para los clientes.

Los precios que maneja Café Europa pueden considerarse como accesibles para una gran parte de la población. Tomando en cuenta el factor precio-calidad, la empresa está siempre en un rango inferior de precio, respecto a los que maneja la competencia internacional y local.

Plaza

Respecto a las ubicaciones con que cuenta Café Europa, éstas pueden considerarse como óptimas. La empresa se ha esforzado en tener presencia en puntos estratégicos de la ciudad de Morelia.

En algún momento de su vida empresarial intentaron abrir sucursales en la Ciudad de México y la experiencia fue positiva: ahí tuvieron la oportunidad de tener clientes que evidentemente habían viajado por Europa y distintas partes del mundo y reconocían que ahí sí se sabía hacer un buen latte, un buen cappuccino, un expreso o simplemente un buen café. No obstante, se decidió cerrar por cuestiones administrativas. También se intentó abrir una sucursal en la ciudad de Guadalajara, pero al igual que en el caso de Ciudad de México se tuvo que cerrar.

Promoción

Si se observa cómo se han atendido las acciones que contribuyen a promover Café Europa, es posible mencionar las siguientes: la venta personal, las herramientas de promoción de ventas, las relaciones públicas y la publicidad.

Al respecto de la venta personal podemos considerar que Café Europa se ha esforzado de manera sumamente atinada, ya que capacita a su personal desde el



Imagen 5. Promociones

Fuente: Café Europa, 2020.

momento de su incorporación y a lo largo de su estadía en la empresa sobre diversos aspectos que contribuyen al éxito comercial del negocio.

Hablando de las herramientas de promoción de venta que maneja Café Europa pueden considerarse como limitadas, ya que sólo consisten en paquetes que se manejan con precios reducidos en ciertos días de la semana. Las promociones se muestran en la Imagen 5.

A la fecha, Café Europa no cuenta con un programa de relaciones públicas que contribuya al mejor posicionamiento de la empresa.

En relación a la publicidad, se mantiene en constante adaptación al mercado y de forma evolutiva, pues en los últimos años se ha incrementado y orientado hacia medios digitales.

Servicio

El enfoque nunca ha sido ganar más dinero, sino que el cliente se vaya satisfecho, ha sido la filosofía bajo la cual se ha dirigido Café Europa; tanto la calidad y la adaptación a la innovación ha permitido a Café Europa continuar en el gusto de la gente. En este momento se tiene presencia en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. La administración central genera los contenidos que publican y se administran las redes sociales desde el departamento de marketing de la empresa.

Actualmente tienen sus estrategias concentradas en el crecimiento de la comercialización de sus productos a través de plataformas digitales. Se ha vislumbrado en el *e-commerce*, un espacio de oportunidad para fortalecer las ventas y la relación con los clientes.

En la búsqueda de adaptación a los nuevos consumidores se han desarrollado e implementado en los menús leche de soya y opciones libres de gluten, opciones para veganos, ensaladas y toda una gama de productos que acompañan el producto estrella, que es el café.

Con el objetivo de ofrecer un servicio de alta calidad en los establecimientos de Café Europa, todo el personal que se contrata pasa por un proceso de capacitación. Éste inicia con un curso de inducción donde se presenta al personal el origen de la empresa y las características técnicas del café, así como la producción agrícola, el proceso del tostado y la degustación del café; en el curso aprenden a definir los sabores, la acidez, si el café está achocolatado, amargo, especiado, etcétera. Se les enseña a utilizar un vocabulario básico, pero profesional propio y descriptivo del café, para que se comuniquen de manera apropiada con los clientes, conociendo desde el origen del café hasta sus propiedades.

Estrategia de marca e imagen corporativa

Al respecto de la imagen corporativa de la empresa, en el año 2014 cambió la imagen con la que contaba ya que, aunque era agradable visualmente, su manejo en diferentes medios era complicado. La imagen anterior contaba con tres colores (negro, dorado y guinda) y al momento de hacer impresiones en papel, cartón, plástico, cerámica y otros, el manejo de los colores era una difícil tarea. La imagen



Imagen 6. Evolución de la marca
Fuente: Café Europa, 2020.

actual con la que cuenta la empresa es agradable, clara y de fácil manejo en diversos medios, ya que utiliza solamente los tonos blanco y negro; su tipografía es sólo una y su isotipo es sencillo, pero distintivo. Esto se logró gracias al trabajo profesional de despachos especializados, los cuales hicieron una investigación de mercado. Finalmente se integró la flor del café y el follaje de la planta de café en la imagen de la marca. La evolución de la marca se muestra en la Imagen 6.

La imagen comercial de las cafeterías también ha ido evolucionando, al homologar el mobiliario de los establecimientos, los colores que prevalecen en el entorno comercial, así como los uniformes del personal. Todo ello, gracias a la intervención de profesionales de imagen comercial y diseño.

Resultados obtenidos

Gracias al buen manejo administrativo, la adaptación al cambio y la constante innovación es que en la actualidad es una empresa posicionada en el gusto del consumidor, ya que después de haber pasado por tres generaciones de líderes que han mantenido la calidad del producto, tienen expectativas de crecimiento y expansión, así como proyectos para abrir más cafeterías tanto a mediano como a largo plazo.

Además, Café Europa ha incursionado en la comercialización de máquinas para la elaboración del café. Estas máquinas fueron vendidas a hoteleros y restaurantes, quienes además les compran el café para sus negocios; después de ser vendedor de café molido de alta calidad, Café Europa decidió integrar un nuevo enfoque de venta de café, creando puntos de venta (cafeterías), pues observó que el café en grano no era suficiente para soportar las variantes económicas, pero el café, como bebida, sí.

Las estrategias de fidelización que ha implementado la empresa hacia sus colaboradores han sido bien recibidas, ya que la inversión en capacitación para sus colaboradores ha tenido resultados positivos. Los jóvenes que conocen a fondo el origen, proceso y elaboración del café aprenden a distinguir sus propiedades y hasta a enamorarse del café. La información que obtienen a través de las capacitaciones hace que puedan establecer conversaciones profesionales con los clientes, a los que les apetece degustar un buen café, de tal forma que se convierten en los principales promotores de la empresa y del café.

Conclusiones

Las Pymes en México constituyen el 99.8% de las unidades económicas; aportan el 42% del producto interno bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país (BASE, 2019). Por lo tanto, es de incuestionable importancia aportar todo tipo de esfuerzos para contribuir con el fortalecimiento de estas pequeñas y medianas empresas. Asimismo, más del 90% de estas Pymes son de naturaleza familiar, por lo que se debe contribuir para que esas unidades económicas, lejos de

desaparecer con sus fundadores, trasciendan generaciones, crezcan y se extiendan a otros socios y colaboradores. El negocio del café en México se encuentra en franco crecimiento, sin embargo, la competencia de este giro de grandes corporativos de origen nacional y extranjero es sumamente fuerte, por lo que las Pymes que se dedican a este negocio deben ser sumamente creativas e innovadoras para mantenerse en la batalla comercial.

La innovación tecnológica supone una serie de retos que obligan a toda organización a estar al pendiente de ellos y a actualizarse a ritmos sumamente ágiles, por lo que las Pymes no pueden ignorar este importante aspecto. Al igual que grandes y medianos corporativos internacionales, la empresa deberá apostar por las plataformas digitales que estén más acorde a su perfil y que a la fecha se encuentran en continuo crecimiento.

Las mega tendencias sociales que observan las nuevas generaciones determinan de manera importante los consumos que estos nuevos consumidores desarrollan en este momento y promoverán en un futuro casi inmediato, tal es el caso del rechazo de ciertos sectores por los productos de origen animal, la observación al respecto de la responsabilidad social de la empresa donde se está consumiendo, así como también el respeto al comercio justo y solidario donde se han desarrollado las transacciones necesarias para la operación del negocio. El respeto a la individualidad y diversidad que podemos tener todos los individuos, es un aspecto que la empresa deberá tomar en cuenta para no contravenir con esa conciencia actual, en donde este principio cobra gran importancia, ya sea para el reclutamiento de su personal, así como la atención a sus clientes.

La empresa distingue claramente que el buen clima laboral, la capacitación y la estabilidad laboral de sus trabajadores les permite generar lealtad y compromiso en ellos; intenta que la comunicación sea constante, así como la mejora continua; la idea principal es ofrecer un ambiente laboral agradable y que los colaboradores estén convencidos de la calidad de la empresa en la que laboran, para que se conviertan en promotores de la marca.

Como se puede observar, el futuro de las pequeñas y medianas empresas en México supone un redoblamiento de esfuerzos en una gran cantidad de aspectos

y de ello dependerá su existencia y éxito comercial, que se traduce en múltiples beneficios sociales y económicos para diversos sectores.

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Serán la adaptación y observación del entorno los únicos elementos a considerar para la permanencia de las empresas y continuar dentro del gusto del consumidor?
2. ¿Al apostar a la capacitación de los miembros de la empresa, de manera constante y profesional, se estará garantizando fidelidad y compromiso hacia la marca?
3. ¿Cuáles serían las principales capacidades que desarrollaron los dirigentes para consolidar una organización con estas características?
4. ¿Cuáles serán los principales retos a los que se enfrentarán las empresas familiares que quieran permanecer, consolidarse y trascender en los distintos sectores económicos?

Referencias

- BASE, B. (2019, November 26). Estadísticas para PYMES que debes considerar. Retrieved April 15, 2020, from <https://blog.bancobase.com/estadisticas-para-pymes-que-debes-considerar>
- Café Europa. (2020, April 15). Café Europa. Retrieved April 15, 2020, from <http://www.cafeeuropa.com.mx/>
- CEDRSSA. (2018). Reporte del café en México: diagnóstico y perspectiva. *Reporte Del Café en México: Diagnóstico y Perspectiva*, 33.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 332–345. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.04.001>

Caso 13. El apalancamiento financiero y la estrategia de venta. Caso mexicano: Intem

Grace Aileen Ruiz Santoyo¹

Berenice Juárez López²

Liliana Ramírez Navarro³

En la actualidad, los países consideran como factor para el desarrollo económico las tecnologías limpias y el aprovechamiento de las energías renovables. En México, el impulso hacia el ramo energético se ha beneficiado y la demanda de productos de eficiencia energética ha permitido al mercado fortalecerse mediante el crecimiento de las microempresas. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la empresa Intem a partir del diagnóstico de la situación actual, el análisis de los aspectos internos y externos, así como las estrategias de mercadotecnia, específicamente, el apalancamiento

1 Profesora de la Universidad Autónoma de Coahuila.
Correo electrónico: grace.ruiz@uadec.edu.mx

2 Profesora de la Universidad Autónoma de Coahuila.
Correo electrónico: berenice.juarez@uadec.edu.mx

3 Profesora de la Universidad Autónoma de Coahuila.
Correo electrónico: liramirez@uadec.edu.mx

financiero, el análisis de la cartera de productos y el uso del marketing digital. Se concluye que tanto el apalancamiento financiero como la gestión de la cartera son eficientes, sin embargo, el marketing digital se tendría que replantear como estrategia. Finalmente, se realizan diversas recomendaciones referentes a la planeación estratégica de la empresa.

Historia de la empresa

Antes de describir la evolución histórica de la empresa, es importante destacar la importancia a nivel internacional de la economía del clima, debido a las transformaciones en materia de sustentabilidad. La adopción de fuentes de energía renovable ha sido prioridad para todos los países, ya que las tecnologías limpias permiten que los sectores económicos se vuelvan eficientes y competitivos.

Dentro de las principales naciones que consumen energía renovable para uso final se encuentran México y Francia, con 18%; encabezados por Brasil, con 25% (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2019). México posee un gran potencial para generar energía a través de fuentes renovables, gracias a que cuenta con altos niveles de insolación, recursos hídricos para instalar plantas mini hidráulicas, vapor y agua para el desarrollo de campos geotérmicos, zonas con intensos y constantes vientos, grandes volúmenes de esquilmos agrícolas e importantes cantidades de desperdicios orgánicos en las ciudades y el campo.

Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2015), las fuentes de energía, dependiendo de las características de cada población son: el biogás de tiraderos municipales, desarrollo del potencial de plantas mini hidráulicas, uso de residuos agropecuarios y forestales para generación de electricidad, instalación de celdas fotovoltaicas y energía eólica.

Entre las principales ventajas de las energías renovables se encuentran (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2015):

- Ventajas ambientales. Nula emisión de gases de efecto invernadero y otros contaminantes.

- Ventajas económicas. La reducción de las tarifas, la generación de empleos directos en la agricultura, la expansión de los sistemas de riego y la instalación de establos electrificados.
- Ventajas sociales. Posibilidad de llevar energía eléctrica a comunidades remotas y en la promoción del desarrollo de dichas comunidades.

La Secretaría de Energía (2019) señala que las energías renovables cerraron su participación con 1.49% por encima de los valores observados en 2017. Así mismo, las fuentes renovables que incrementaron su participación en la oferta interna bruta de energía de 2018 fueron: la solar (58.20%) y la eólica (23.2%), mientras que disminuyeron: la geoenergía (11.2%), el biogás (12.9%), el bagazo de caña (4.3%), la hidroenergía (2.0%) y la leña (0.5%).

La energía solar es definida como la energía producida por la radiación solar y utilizada para calentamiento de agua o generación de electricidad, a partir de calentadores solares y módulos fotovoltaicos. No se incluye la energía solar pasiva para calefacción e iluminación directas. El empleo de energía solar, para satisfacer necesidades energéticas, ha mostrado un crecimiento exponencial en los últimos años (Secretaría de Energía, 2019).

Autores concluyen que los mejores modelos de inversión, para reducir los contaminantes a través del desarrollo sustentable son las energías renovables (Joskow, 2019; Vogt-Schil *et al.*, 2018; Acemoglu *et al.*, 2016). En ese sentido, las empresas cobran un papel relevante para impulsar el uso de tecnologías limpias, específicamente, las energías renovables.

Por lo anterior, la estrategia de las organizaciones debe ir encaminada a reducir contaminantes a largo plazo con una inversión significativa a corto plazo. Por ello, se da paso a analizar una empresa del ramo energético en la Región Laguna, con la finalidad de conocer su situación actual y los resultados de la implementación de estrategias de mercadotecnia en dicho ramo.

La empresa Intem (Integraciones Energéticas de México) nace en el año 2015 y es considerada como una organización comprometida con el medio ambiente y la sociedad, dedicada a la eficiencia energética y la generación de energía renovable. Está ubicada en la ciudad de Torreón, Coahuila, y brinda servicios de

análisis, instalación, mantenimiento, presupuesto e infraestructura a empresas y hogares a nivel nacional (Intem, 2020).

La empresa ha crecido en poco tiempo, gracias a la evolución del ramo energético en el país. Al inicio de sus operaciones, Intem partió de las ventas que se lograban gracias a los fideicomisos otorgados por gobierno federal a las unidades responsables del Ramo 18, de la Secretaría de Energía.

Cabe señalar que el Presupuesto de Egresos de la Federación, el Ramo 18, tiene como objetivo conducir la política energética del país, a efecto de que el sector energético sea un incentivo para el crecimiento y desarrollo económico de México. Lo anterior, a partir de garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere la población.

Así mismo, la compañía tomó medidas para contribuir con las iniciativas de gobierno federal, tales como diversificar los proveedores ante Nacional Financiera (Nafin), cuyo objetivo es gestionar proyectos y establecer programas de financiamiento. De igual forma, para disminuir los gases de efecto invernadero cuenta con el Fideicomiso de Riesgo Compartido (Firco) y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (Fira). Cabe mencionar que los recursos de Firco apoyaban a los productores con una cantidad a fondo perdido. En cambio, Fira brinda apoyo a través de créditos con interés muy bajo.

Los contratos o convenios con mayor impulso dentro de la empresa fueron del Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (Fide), cuya finalidad es desarrollar e implementar acciones que propicien el uso eficiente de la energía eléctrica y la generación con renovables para contribuir al desarrollo económico, social y a la preservación del medio ambiente.

Gracias a estos fideicomisos Intem obtuvo ventas a partir de proyectos de eficiencia energética, es decir, ahorro energético y energías renovables, donde se comercializaron, específicamente, productos como chillers y luminarias. Sin embargo, las ventas comenzaron a disminuir para el primer semestre del 2016 y la recuperación se presentó para el segundo semestre del mismo año, al incrementar los proyectos.

Para el año 2017, la situación fue más complicada para la empresa, debido a los cambios en la política energética, las dependencias y los requisitos para solicitar fideicomisos. Es decir, ya no se contaban con los mismos recursos destinados a eficiencia energética para el sector primario. Además, los productos comenzaron a tener cambios: los chiller y tanques de enfriamiento, al ser equipos especializados, su precio no fue accesible. De igual manera, los paneles solares eran poco conocidos, por lo tanto, era complicado venderlos. Por último, el boiler solar tuvo fuertes cambios de precio, debido a la dependencia del comercio exterior.

Para el año 2018 disminuyen considerablemente los fideicomisos, lo que representa una reducción de las ventas; para contrarrestar esta situación se realiza la contratación de un vendedor especializado con la intención de diversificar las ventas a través de ampliar los sectores, pasando del primario a incluir al sector terciario (comercial y doméstico).

El sector comercial inició un crecimiento en las ventas de paneles solares, específicamente, en hoteles, restaurantes, minisúper, clínicas, entre otros. En este periodo los paneles solares, fueron el producto que mantuvo a Intem en el mercado.

El sector doméstico tuvo una dependencia directa con el sector comercial, debido a que los clientes comerciales realizaban una segunda o tercera compra para otros negocios y/o para sus hogares. En ese sentido, al contar con productos especializados, la estrategia de Intem funcionó al delimitar a sus clientes.

Diagnóstico de la situación actual

Los hogares mexicanos han participado activamente en el uso de energía solar. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), 99% de las viviendas habitadas del país tienen electricidad y la incursión de fuentes alternativas, con un 0.25% en conjunto de fuente solar (exclusiva) y de aquellas viviendas donde se tiene sistema bidireccional o híbrida (solar y de red pública).

La Región Laguna, situada al norte de México, se considera líder en la producción y comercialización de la energía solar, en el sector agropecuario, en tecnologías de información y comunicación, así como las industrias metalmecánica y aeroespacial, que se apoya en una fuerte vinculación entre los sectores tanto público

como privado (Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón, 2018).

El porcentaje de viviendas que aprovechan y hacen uso de la energía solar, a través de paneles fotovoltaicos o calentadores solares en la Región Laguna, se encuentra distribuido de la siguiente manera: Torreón con 1.75%, Gómez Palacio con 1.4%, Lerdo con 0.9% y Matamoros con 0.69% (Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón, 2018).

En ese sentido, el mercado energético se ha transformado en los últimos años. Intem inició con buenas ventas, debido al financiamiento de proyectos con recursos públicos. Más tarde, las ventas fueron cambiando y comenzó la consolidación de paneles solares, producto que mantuvo en el mercado a la empresa. Actualmente, la empresa cuenta con clientes generados a raíz de los fideicomisos mencionados, que siguen adquiriendo algunos productos y servicios.

Intem comenzó a tomar medidas que permitieran su fortalecimiento en el mercado, a partir del análisis de cartera de productos. Los productos se dividen de la siguiente manera:

- Paneles solares, considerados su producto estrella, y boilers fotovoltaicos, considerados el producto con mayor aceptación en el mercado.
- Torres de enfriamiento y chillers, considerados los productos que se venden menos, debido a la especialización de este y el alto costo.

De igual forma, la empresa considera que, a pesar del incremento de la competencia, la calidad de Intem hace la diferencia con la competencia. Así mismo, su ventaja competitiva es el servicio post venta (mantenimientos de lavado de equipo, nivelar presiones, etcétera), lo que permitió continuar con las pólizas de mantenimiento. El servicio post venta se divide según el producto:

1. En paneles y boilers no existe mantenimiento como tal, pero sí un monitoreo básico por internet.
2. Los chillers y equipos de enfriamiento solicitan, en ocasiones, mantenimiento eléctrico especializado y, de ser posible, se brinda como parte del servicio post venta.

Respecto a sus recursos humanos, la empresa considera que su personal se caracteriza por la constante capacitación sobre energías renovables, específicamente, lo referente a la certificación de la Asociación de Normalización y Certificación A.C. (Ance), sobre la instalación de sistemas fotovoltaicos en residencia, comercio e industria, llamada EC0586.01.

Esta certificación fue un requisito para trabajar con sistemas fotovoltaicos, la cual permitió mejorar aspectos técnicos y de calidad de los productos. Así mismo, existen otras certificaciones del ramo fotovoltaico, por ello, Intem ha tenido interés en adquirir capacitaciones y registros, sin embargo, la situación económica de la empresa no le ha permitido realizar lo anterior.

Intem es considerada como una microempresa, ya que cuenta con 10 trabajadores. El personal tiene la capacitación necesaria y el conocimiento de sus productos para llevar a cabo una mejor atención al cliente, lo que genera mayor valor y más beneficios para la empresa. Con base en lo anterior, Intem considera que ha generado la lealtad de sus clientes, al contar con un 85% de aceptación de éstos.

No obstante, las ventas de la empresa no han presentado un crecimiento, por lo que actualmente se revisan las estrategias implementadas.

La Misión es definida por Intem como: “Generar un beneficio ecológico y económico favoreciendo la eficiencia energética y la generación de energías renovables en México” (Intem, 2019).

La Visión la proyecta la organización como: “Hacia 2024 seremos la empresa líder a nivel nacional certificada para cumplir con los estándares de calidad y eficiencia en el sector energético” (Intem, 2019).

Los Valores de la empresa son: “Honestidad, calidad, servicio y eficiencia” (Intem, 2019).

A partir del año 2017 la empresa comenzó a segmentar su mercado a partir de los criterios específicos de cada producto sobre las ventas.

- Sector primario. Los clientes de los establos son lo que, generalmente, realizan compras con un alto costo, ya que adquieren productos especializados con un tiempo de vida mucho mayor al resto de los equipos.

- Sector terciario. Los clientes de micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio, así como residencias, son los que consumen en mayor medida paneles y boilers, al considerarse los productos con mayor aceptación en el mercado, aunque su costo sea menor al resto de los equipos.

La competencia directa de Intem es considerada una amenaza para la empresa. A pesar del aumento de la competencia, Intem comenzó a especializarse en productos de mejor calidad para los diferentes sectores, así como en la consolidación del servicio post venta, al observar que el resto de la competencia no ofrecía tal asistencia.

Catálogo de productos

Intem ofrece productos especializados en eficiencia energética. Sus catálogos se encuentran divididos de la siguiente manera:

Sector	Productos
Agropecuario	Bombas solares, boiler solar, paneles solares, chillers, torres de enfriamiento, motores y servicios.
Industrial	Boiler solar, paneles solares, chillers, motores y servicios.
Comercial	Boiler solar, paneles solares, motores y servicios.
Doméstico	Boiler solar, paneles solares y servicios.

Tabla 1. Catálogo de productos

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los aspectos internos y externos

El contexto internacional y nacional son aspectos externos que influyen directamente en la empresa. Lo anterior, debido a que se ha priorizado reducir el daño climático. La inversión en energía renovable cobra importancia, debido a que las tecnologías de dicha energía están entre las menos costosas, ya que el costo de generación de energía solar ha disminuido en la última década. El costo ha disminuido gracias al crecimiento de la competencia y el fortalecimiento del mercado energético.

Sin embargo, el incremento en el número de competidores se observa como un aspecto externo que amenaza el desarrollo comercial de la empresa.

Por otro lado, a nivel nacional, como se mencionó anteriormente, disminuyó el número de subsidios e incentivos que incluyen créditos fiscales para la inversión en energía solar.

En relación a los aspectos internos de la empresa, se reconocen los aciertos que han desarrollado respecto a la calidad de sus productos y el servicio post venta, características que le permiten diferenciarse de la competencia. Sin embargo, en la evolución histórica de la empresa, se aborda de manera escasa lo referente a la planeación estratégica de Intem y la eficiencia de las estrategias mercadológicas implementadas.

Generalmente, las organizaciones que planean son aquellas que logran cumplir sus metas, donde dichos planes corresponden a la implementación de estrategias que se desarrollan en función de situación de la empresa, en ella, se concreta el rumbo y, por lo tanto, las acciones que se deberán seguir para lograr sus objetivos.

Para caracterizar lo anterior, se presenta a continuación una matriz FODA, la cual permite observar y analizar todas las variables que intervienen en la empresa, con la finalidad de tomar las mejores decisiones en el corto, mediano y largo plazos.

Planteamiento del problema

Intem ha aprovechado el financiamiento y apoyo gubernamental que se ha presentado desde el año 2016, sin embargo, existe la falta de análisis y diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa, que permita desarrollar estrategias de mercadotecnia con fundamentación teórico y práctico.

Como se muestra en la Tabla 2 existen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar, sin dejar de visualizar aquellas situaciones de riesgo. Es por ello, que es necesario plantear estrategias de comercialización y mercadotecnia exitosas que complementen las acciones hasta ahora emprendidas por la compañía.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Certificación Ance • Aplicación de fideicomisos • Productos de calidad • Personal capacitado • Servicio post venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del ramo energético • Incremento de la demanda de energías renovables • Incremento de la demanda del mercado residencial • Créditos bancarios con socios comerciales • Desarrollo de nuevos productos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inconstancia en las ventas • Falta de controles • Falta de estrategias de mercadotecnia • Falta de capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de recursos públicos • Aumento de la competencia • Cambios en el mercado • Volatilidad del tipo de cambio • Incertidumbre en las políticas gubernamentales • Incertidumbre económica resultado del COVID-19

Tabla 2. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias realizadas en la mezcla de mercadotecnia

Apalancamiento financiero

De acuerdo con Meigs, Williams, Haka y Bettner (2000), el apalancamiento financiero se refiere al uso de capital financiado por un tercero, con la finalidad de producir un mayor rendimiento. Intem ha implementado una estrategia de apalancamiento financiero, específicamente de apoyos gubernamentales a través de dependencias como el Firco y Fira, lo anterior, con la finalidad de generar mayores ventas. Es así, como la empresa a través de estos recursos apoya los proyectos de sus clientes, lo que genera mayores facilidades para acceder a la compra de los bienes y servicios que Intem comercializa.

Actualmente, los clientes adquiridos por esta estrategia que permanecen con actividad comercial respecto a Intem, representan, aproximadamente, 20% de la cartera de clientes, mediante la compra de nuevos productos o bajo pólizas de mantenimiento, generado así, un proceso de post venta derivado del apalancamiento.

Análisis de la cartera y estrategia de venta

La cartera de productos de Intem está dada por la línea de productos que ofrecen al mercado (Ruiz, Fuentes & Alcaraz, 2006), la cual constó de cinco productos en sus inicios. Al paso del tiempo, la compañía identificó nuevos clientes y, con ello, las necesidades de éstos, por lo que desarrolló un análisis más exhaustivo de su cartera de productos, a fin de ubicar cuáles eran aquellos que, además de necesarios, generaban mayor rentabilidad.

Al respecto, el análisis permitió la implementación de estrategias, se impulsó la venta del producto panel solar a través de proporcionar información costo-beneficio, se incrementó la cartera de productos a través del lanzamiento del producto “bomba sumergible solar”, se disminuyó la promoción del boiler solar y, finalmente, se eliminó de la cartera la iluminación led.

Por otro lado, debido al crecimiento de la competencia, a finales del 2018 se aplicó una estrategia de venta, que consistió en financiar de 40 a 50% de los proyectos de los clientes, durante este periodo y bajo dicha estrategia, lograron la apertura del mercado hacia nuevos segmentos, siendo, hoteles, restaurantes, clínicas y minisúper, específicamente, en la adquisición de paneles solares.

En este momento, y al ya no trabajar con la estrategia de apalancamiento, se implementó como estrategia de ventas los créditos bancarios con socios comerciales como CI Banco, Santander y Banregio, a través del factoraje financiero.

Marketing digital

Como estrategia para incrementar sus ventas, la empresa incursionó en el uso de las redes sociales: Facebook e Instagram, lo anterior, a través de tercerizar el servicio. Así mismo, se da el lanzamiento de su página web, en la que especifican los productos y servicios que tienen, así como su forma de contacto.

En el mismo sentido, Intem decide invertir en publicidad para redes sociales. El costo se manejaba de manera anual, con un precio aproximado de 200 USD mensuales, donde la empresa externa trabajó en las imágenes y el manejo de redes sociales. Sin embargo, después de dos años de inversión, los resultados no fueron los esperados.

Por lo anterior, deciden llevar la administración de sus redes sociales de manera interna, sin embargo, tiempo más tarde, recurren a un externo nuevamente. La estrategia actual tiene como objetivo, únicamente, mantener la presencia digital que permita a los internautas realizar la consulta de información, mostrar la cartera de productos y tener acceso a medios de contacto.

Intem ha implementado otras estrategias que han dado resultados, como las ventas directas a través del trabajo de campo de los vendedores y mediante la capacitación de dicha fuerza de ventas.

Resultados obtenidos

En la etapa inicial el apalancamiento financiero permitió tener un mayor contacto con clientes potenciales que, en el corto plazo, se convertirán en clientes reales. Es decir, esta estrategia permitió acceder a un mercado más amplio; además, aumentó la rentabilidad de la empresa, debido a que el financiamiento fue otorgado por parte de un tercero y no con recursos propios, lo cual, de haberlo realizado por parte de la empresa en esta etapa inicial, hubiese incrementado el riesgo e inestabilidad económica de la compañía.

Diversos fideicomisos ofrecieron financiamiento a clientes para la adquisición de equipos, el resultado de esta estrategia, en el primer año de operaciones, fue la generación de dos clientes nuevos, quienes representaron 87% de la venta anual de la empresa, teniendo como ingresos aproximados 250,000 dólares

El análisis de la cartera de productos se realizó de manera efectiva, ya que la organización consideró aquellos que tenían mayores posibilidades de aceptación en el mercado para incrementar su inversión en ellos, la introducción de un nuevo producto, así como la eliminación del menos rentable, esto permitió a Intem identificar las necesidades de un nuevo sector.

Aunado a lo anterior, el establecimiento de la estrategia de ventas, que consistió en el financiamiento de una parte del proyecto de los clientes, permitió la venta de productos que no se habían desplazado durante el primer año de operación, continuando la relación comercial con dichos clientes a través de seguimiento y mantenimiento del producto, además, 30% de estos clientes realizaron una segunda compra, generando 40% del total de los clientes actuales.

Respecto al marketing digital, como se mencionaba anteriormente, la inversión en medios digitales no generó los resultados esperados. Por ello, a partir de enero de 2020, dicha inversión ya no es considerada una prioridad dentro de sus objetivos de venta.

Referente al sitio web, se observa que la página no recibe mantenimiento, ya que el catálogo de productos no se encuentra actualizado. Aunado a ello, no se muestra la lista de precios de cada producto ni tampoco con alguna calculadora que permita cotizar o estimar dichos costos aproximados.

Conclusiones

La estrategia de apalancamiento financiero presentó excelentes resultados, sin embargo, se debe de considerar que dichos financiamientos se dieron a raíz de un incentivo gubernamental que no se ha presentado de nueva cuenta, por lo que basar el crecimiento y desarrollo de una empresa en un beneficio que se puede presentar por única ocasión, no permite considerar la estrategia como una solución al largo plazo y segura, debido a que no depende de la capacidad productiva y/o de comercialización de las empresas, sino de factores externos temporales. Por lo anterior, se debe de visualizar este tipo de beneficios en el tiempo, hacer uso de ellos y no fundamentar el desarrollo de la empresa únicamente en esta estrategia.

El análisis de la cartera de clientes, así como la estrategia de ventas implementada, dieron resultados positivos a la organización, sin embargo, se aprecia que las decisiones se fueron dando con respecto a las situaciones que se presentaban y atendiendo a la necesidad de venta. Con respecto a lo anterior, se requiere realizar un estudio y análisis de su competencia, así como del mercado, a fin de identificar y aprovechar las áreas de oportunidad con las que cuenta. En este sentido,

se recomienda a la organización, realizar una planeación estratégica, que permita tener un eje rector sobre las acciones a realizar y que los lleven al cumplimiento de su visión.

La empresa deberá seguir invirtiendo en marketing digital, debido a que dicha estrategia permitirá tener un mayor acercamiento con los consumidores que están conectados todo el tiempo o que pasan la mayor parte de su tiempo en línea. Así mismo, se podrá segmentar de manera eficiente y contactar con clientes potenciales, de manera directa, a través, por ejemplo, de estrategias de posicionamiento en buscadores. En ese sentido, la comunicación directa será el medio para recibir retroalimentación a través de diversos canales. De igual manera, el marketing digital resulta más rentable que el marketing tradicional, debido a que el primero es menos costoso y más flexible. Finalmente, a través del sitio web y las redes sociales, se pueden realizar acciones de *branding* que mejoren la imagen de Intem.

Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Qué riesgos representa una estrategia como el apalancamiento financiero?
2. ¿Qué aspectos se deben de considerar en el análisis de la cartera de productos?
3. ¿Cuál sería su propuesta de estrategia de ventas para Intem?
4. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debe implementar Intem, para obtener crecimiento de ventas y mayor participación de mercado?
5. ¿Por qué la empresa Intem debería seguir invirtiendo en marketing digital?
6. ¿Cuáles estrategias de marketing digital recomienda implementar, además de las mencionadas en el caso? Justifique.
7. ¿Cuáles son los indicadores o métricas que miden el retorno de inversión en el marketing digital?

Referencias

- Acemoglu, D., Akcigit, U., Hanley, D. & Kerr, W. (2016), Transition to Clean Technology, *Journal of Political Economy*, 124(1), 52-104. <https://doi.org/10.1086/684511>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2019), *Seguimiento del ODS 7: Informe sobre los avances en materia de energía 2019*, Washington. https://trackingsdg7.esmap.org/data/files/download-documents/2019-tracking_sdg7-complete-rev030320.pdf
- Fondo Monetario Internacional (2019), La Economía del Clima, *Finanzas & Desarrollo*, 56(4), <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/spa/2019/12/pdf/fd1219s.pdf>
- Intem (2020), *Catálogo de Servicios*, Torreón, Coahuila. <http://www.intemx.com/>
- Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón (2018), *Sistema Metropolitano de Indicadores*, Torreón, Coahuila. <http://www.trcimplan.gob.mx/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), *Encuesta Nacional sobre Consumo de Energéticos en Viviendas Particulares (ENCEVI)*, Ciudad de México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encevi/2018/doc/encevi2018_presentacion_resultados.pdf
- Joskow, P.L. (2019), Challenges for wholesale electricity markets with intermittent renewable generation at scale: the US experience, *Oxford Review of Economic Policy*, 35(2), 291-331. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grz001>
- Meigs, R.F., Bettner, M., Williams, J.R., y Haka, S.F. (2000). *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Ruiz, G., Fuentes, M., y Alcaraz, J. (2006). *Políticas de Marketing*. España: Thomson.

Secretaría de Energía (2019), Balance Nacional de Energía 2018, Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/528054/Balance_Nacional_de_Energ_a_2018.pdf

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2015), *Guía de Programas de Fomento a la Generación de Energía con Recursos Renovables*, Gobierno de México. <https://bpo.sep.gob.mx/#/recurso/507/document/1>

Vogt-Schilb, A., Meunier, G. & Hallegatte, S. (2018), When starting with the most expensive option makes sense: Optimal timing, cost and sectoral allocation of abatement investment, *Journal of Environmental Economics and Management*, 88, 210-233. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2017.12.001>

Caso 14. Sistemas FW, una empresa frente a la COVID-19

Jorge A. Espejo Callado¹

La situación mundial causada por la pandemia de la COVID-19 ha hecho que las empresas busquen las mejores formas para poder trabajar. Esta situación de cambio perdurará en la sociedad y es necesario buscar nuevas maneras de realizar los negocios; de acuerdo con lo anterior, este caso plantea cómo Sistemas FW, empresa de *software*, busca modificar sus productos para satisfacer las necesidades actuales de sus clientes de una manera novedosa y práctica.

Historia de la empresa

Sistemas FW es una empresa ubicada en Mexicali, Baja California, México. Nació en febrero de 1997, como un emprendimiento personal del Ing. Gustavo Adolfo Schiaffino Lizárraga, quien hasta un año antes había colaborado como

1 Profesor de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Correo electrónico: jorgeaespejocallado@gmail.com. Este material didáctico fue elaborado únicamente como base para la discusión en clase. El caso no tiene la intención de servir de respaldo, fuente de datos primarios, o ejemplo de una administración buena o deficiente.

consultor de empresas en el departamento de vinculación empresarial de Cetys Universidad, en Mexicali, Baja California, México. Durante su estancia en el área de vinculación empresarial Gustavo tuvo la oportunidad de coordinar diversos proyectos con empresas de la región (Mexicali, Tijuana y Ensenada), la mayoría relacionados con la informática; es durante esos años que detecta una necesidad insatisfecha y gran oportunidad para un emprendimiento: la creación y modernización de aplicaciones informáticas para el novedoso entorno operativo Windows 95 (previo a este el sistema dominante era el llamado DOS) que venía preinstalado en todas las computadoras nuevas. Sistemas FW (Sistemas For Windows) nace precisamente para satisfacer la necesidad de sistemas de información diseñados para el ambiente Windows.

El primer producto de Sistemas FW creado para ambiente Windows fue un sistema de facturación, mismo que fue registrado con el nombre de: “FacturWin” (Facturación Windows); la versión 1.0 fue liberada en julio de 1997 con las funciones básicas que demandaba el mercado; fue calificada por los líderes detallistas como altamente novedosa por estar desarrollada para aprovechar las bondades del sistema operativo Windows 95; por su conocimiento del sector detallista, para Gustavo no fue inesperado que la versión 1.0 tuviera éxito en el mercado, logro que le proporcionaría tanto el capital semilla como los conocimientos técnicos para que su emprendimiento fuera viable.

Al año siguiente (1998) Sistemas FW libera la versión 2.0 de FacturWin, misma que optimizaba el módulo de facturación, añadía la capacidad de controlar inventarios y el módulo punto de venta (POS) básico que los clientes estaban solicitando; la versión 2.0 de FacturWin coincide con el lanzamiento de Windows 98, la recepción del público fue excelente por ser uno de los pocos sistemas en el mercado listos para correr en el ambiente Windows 98; esta versión y las buenas ventas del producto permitieron a Sistemas FW evolucionar de un emprendimiento personal a una micro empresa con dos empleados de tiempo completo.

La versión 2.0 de FacturWin estuvo vigente solo 24 meses, debido a que en el año 2000 surge otra oportunidad que viene a definir el destino y vocación de la empresa; resulta que en ese año muchos equipos electrónicos presentaron

inestabilidad por el llamado “bug 2k” que ocasionaba fallas en las horas y fechas de los programas contagiados. Fastidiados por este problema, los directivos de la cadena de supermercados más importante que atiende a la clase media de Baja California se acercó a Sistema FW en busca de una solución; Gustavo, después de estudiar la situación con el equipo de programación de Soft Velocity, desarrollador del lenguaje de programación Clarion, propuso sustituir las cajas registradoras instaladas en las tiendas por computadoras; la idea resultó doblemente factible: primero, tecnológicamente, porque el sistema FactorWin y su novedoso POS eran inmunes al “bug 2k” y, segundo, económicamente, la inversión por la migración de cajas registradoras a computadoras no fue elevada; se logró abatir gracias a los contactos y liderazgo de Gustavo en el sector del *hardware*.

El resultado de todo este esfuerzo fue la versión 3.0 del sistema FactorWin, cuya característica más sobresaliente fue la de contar con un módulo POS altamente profesional y robusto, capaz de soportar la sustitución de todas las cajas de un supermercado por computadoras y controlar sus periféricos, como impresoras de notas, básculas, etcétera.

Los beneficios proporcionados por la versión 3.0 del sistema FactorWin llegaron de inmediato a los oídos de los ejecutivos de sistemas de las cadenas de supermercados de la región; de inmediato, muchos se acercaron a Gustavo buscando ayuda para resolver sus problemas con las cajas registradoras y las fallas provocadas por el bug 2k.

El éxito de la versión 3.0 no se hizo esperar: puso a la empresa en el radar de la industria del *retail* y le dio notoriedad en todo el noroeste del país; Gustavo decidió aumentar la planta de personal a cinco programadores de tiempo completo y estrechó los lazos de colaboración con Soft Velocity en Estados Unidos. Una situación curiosa es el hecho de que hasta la fecha hay detallistas que siguen operando en sus tiendas la versión 3.0 y que por razones de satisfacción y seguridad no desean migrar a versiones más recientes del sistema FactorWin.

La Versión 3.0 fue líder del mercado por cinco años, se adaptó y aprovechó las capacidades de las versiones Windows 2000 y Windows Xp. Sin embargo, para el 2004 el sistema FactorWin perdía brillo, el mercado había madurado y

los detallistas del noroeste del país recibían propuestas innovadoras de aguerridos competidores nacionales y extranjeros; para responder a los cambios del entorno Sistemas FW de inmediato rediseñó el sistema FacturWin modernizando la interfaz gráfica y agregando funcionalidades sin precedente; como resultado, en el año 2005 surge la versión 4.0 del sistema FacturWin, misma que sorprende a todo el *retail* de la región por su imagen y funcionalidad, la plataforma para estos cambios se mantuvo como soporte hasta el 2020.

La versión 4.0 del sistema FacturWin presentó a los detallistas un gran atributo no ofrecido hasta entonces por los competidores: 20 opciones configurables; a través de ellas el usuario podía modificar el comportamiento del sistema para adaptarlo mejor a su negocio, entonces, variando ciertas opciones, el mismo sistema FacturWin podía ser utilizado por una papelería o por un supermercado; hoy en día la versión 2020 del sistema FacturWin ofrece 150 opciones configurables. La versión 4.0 puso las bases de lo que la empresa es hasta el día de hoy, expandiendo la base de clientes hacia otros sectores del comercio formal como son farmacias, gasolineras, ferreterías, zapaterías, papelerías, distribuidores mayoristas y restaurantes.

La versión 4.0 fue competitiva durante cuatro años, la estrategia de agregar cada vez más funcionalidad permitió escuchar nuevamente las campanas del éxito, el sistema FacturWin empezó a ser utilizado por empresas más grandes cuyas necesidades y requerimientos eran igual de grandes, por ejemplo: mayor velocidad en el procesamiento de transacciones. Gustavo decidió que la versión 5.0 incluyera un rediseño de las estructuras internas del sistema para hacerlas más veloces y eficientes en el uso de los recursos de la computadora receptora, esta versión introduce en el módulo POS un elemento innovador para la época y que ponía al sistema en un espectro tecnológico completamente diferente; la innovación consistió en el procesamiento de archivos en la memoria local de la computadora receptora, esta característica única posicionó a FacturWin como un sistema ágil, robusto y capaz de soportar gran cantidad de transacciones.

La versión 5.0 del sistema FacturWin le dio a Sistemas FW el 80% de los supermercados más grandes del noroeste de México y puso a la empresa en el radar

del Gobierno del estado de Baja California; Sistemas FW fue catalogada como empresa “gacela” (empresa ágil con gran potencial de crecimiento); esta clasificación le permitió a la empresa acceder a ayudas promocionales otorgadas por el Gobierno del estado, una de ellas, quizás la más importante, fue la invitación a participar en el programa de empresas con potencial exportador, este programa llevó 15 días al equipo de programación de Sistemas FW a Silicon Valley, donde tuvieron la oportunidad de aprender las mejores prácticas de negocios de las empresas tecnológicas y de experimentar la internacionalización con la firma de sus primeras ventas en EE.UU. para las tiendas de calzado Solo Shoes de San Diego California.

La versión 5.0 estuvo en operación tres años; en el 2013 Sistemas FW anuncia el lanzamiento de la versión 6.0 del sistema FacturWin. La versión 6.0 es en realidad una evolución de la anterior, esta versión actualizada agregaba funcionalidades, nuevos reportes y el aprovechamiento óptimo de los sistemas operativos Windows 7 y Windows 8. Gustavo y su equipo estaban entusiasmados en que la versión 6.0 sería tan exitosa como las anteriores, sin embargo esto no fue así debido a distintos factores internos y externos; entre los primeros, los más relevantes se reconocen como “dolores de crecimiento”; para estas fechas la plantilla de personal de Sistemas FW había crecido a siete colaboradores entre programadores, personal de ventas y administrativos; hoy se tiene claro que la carga administrativa sofocaba la innovación y agilidad de la empresa; por otra parte, el principal factor externo que se vino a sumar a los dolores de crecimiento fue la liberación de una nueva versión del lenguaje Clarion por Soft Velocity, una versión actualizada que aunque innovadora no estaba lista para producción (programación), resultaba poco estable y, por lo mismo, nada confiable frente a las anteriores; el panorama para Sistemas FW se complicó terriblemente, reflejándose en la pérdida de mercado ante cada vez más competidores locales, nacionales e internacionales; el epílogo es doloroso, Gustavo se vio obligado a reducir la plantilla de personal, dando de baja a administrativos y vendedores, y sólo se conservaron dos programadores.

La tempestad empezó a disiparse cuando Soft Velocity corrigió las fallas de su lenguaje de programación; cuando Sistemas FW recuperó su agilidad con

el achicamiento forzado de la plantilla para retomar el camino del crecimiento y, con la invitación del Gobierno del estado, a participar en la Feria Mundial de Comercio en Panamá y aprovechar el viaje para realizar una gira de negocios por Costa Rica, fueron 15 días de intenso trabajo que rindieron frutos satisfactorios, el primero fue la colocación de sistemas FacturWin en la ciudad de Panamá y, el segundo, la captación de una gran cadena de Farmacias Mexicanas que estaban en busca de un sistema Administrativo tipo ERP.

Desarrollar para la cadena de farmacias el sistema ERP, permitió a Sistemas FW agregar a su portafolio un nuevo producto bautizado como FW-Onesolution, a partir de ese momento Sistemas FW contaba con dos productos para dos mercados diferentes: FacturWin y FW-OneSolution. El desarrollo del ERP llevó dos años y absorbió de tal manera recursos humanos y materiales de Sistemas FW que se descuidó la base de clientes formada durante años, la disminución de ésta no se hizo esperar: Sistemas FW “coqueteaba con el desastre”.

La versión 6.0 del Sistema FacturWin permaneció en el mercado tres años, con un volumen de ventas que no se puede presumir y sin estar exentos de problemas de confiabilidad; para remediar el tema de confiabilidad, en 2016 Sistemas FW lleva al mercado la versión 7.0 de FacturWin, una versión confiable, rápida y con la mayor funcionalidad hasta la fecha; las ventas iniciales, aunque modestas, ponían a la empresa en el camino del crecimiento otra vez, además, la experiencia ganada en el desarrollo del ERP para la cadena de farmacias estaba incluida en la versión 7.0. Los resultados nuevamente se pueden presumir, FacturWin vuelve a ganar cuota de mercado y despierta el interés de uno de los grupos empresariales más importantes de México, el grupo FEMSA (Coca Cola, OXXO y Heineken, entre otras) que por medio de su división Immex vende de Telcel tiempo aire electrónico; Immex busca un acercamiento con Sistemas FW al darse cuenta que la mayoría de sus clientes en el noroeste del país utilizan el POS de FacturWin. El acercamiento termina consolidándose en una alianza comercial entre Sistemas FW y FEMSA, cabe destacar que para FEMSA ésta era la primera alianza con una empresa de *software*. La alianza comercial permitía a Immex comercializar tiempo aire a través de los detallistas con el sistema FacturWin instalado y a Sistemas FW



Imagen 1 FacturWin 7
Fuente: Sistemas FW

comercializar sus productos por medio de los distintos canales de Immex, subsidiaria de FEMSA.

Actualmente, el 80% del tiempo aire que comercializa Immex en la región de Mexicali es generado por un detallista que tiene instalado el sistema FacturWin y, aprovechando los canales de distribución de Immex, Sistemas FW tiene clientes detallistas en toda la República mexicana. Este acuerdo ha sido muy ventajoso para ambas empresas; es un típico caso ganar-ganar donde ambas partes trabajan para hacer día con día más grande el pastel a repartir; un beneficio derivado para sistemas FW fue crecer su base de clientes, con empresas más grandes, como son los casos de Grupo Welton, una cadena de supermercados con 40 tiendas, de Cargas, un grupo gasolinero con 28 sucursales y de RendiChicas, otra cadena de gasolineras con más de 30 estaciones de servicio en el noroeste de México. La alianza con grupo FEMSA le dio a Sistemas FW un socio comercial invaluable con quien se abren oportunidades nunca imaginadas. Esta versión 7.0 de FacturWin estuvo vigente cuatro años. (Imagen 1).

Diagnóstico de la situación actual

Hasta principios del 2020 se anunció el lanzamiento de la versión 8.0 del sistema FacturWin. La versión 8.0 es también una evolución sobre la versión anterior, sin embargo esta evolución es un paso enorme hacia adelante y hacia el futuro,

ya que incorpora un innovado manejador de archivos, progresos en la apariencia visual de la aplicación, incorpora el estilo Metro propuesto por Microsoft para permitirle al usuario personalizar los colores e imágenes del sistema; incorpora un módulo de “servicios digitales FW” que expande las capacidades para aprovechar las opciones de interconexión que ofrece internet y próximamente la tecnología celular 5g, en otras palabras, el módulo “servicios digitales FW” permite a los usuarios de FacturWin acceder al sistema por internet desde una computadora o dispositivos móviles, y por si fuera poco, hoy el sistema no sólo está preparado para asistir en la venta de tiempo aire sino también cuenta con aplicaciones para asistir en el pago de servicios y próximamente en operaciones bancarias de depósito y retiro con tarjetas bancarias.

Con las nuevas capacidades del sistema FacturWin v8.0, Gustavo encamina Sistemas FW a ser algo más que una empresa de software, a convertirla en una empresa de servicios, una Fintech, aprovechando la base instalada de sistemas FacturWin y la alianza con FEMSA.

Sistemas FW es considerada una empresa estandarte del noroeste de México por su continuo crecimiento gracias a la innovación con que ha enfrentado los retos que le ha impuesto el entorno financiero, comercial, tecnológico y gubernamental del país; su oportuna respuesta ante los cambios se manifestó una vez más con el lanzamiento al mercado, a inicios del 2020, de la versión 8 de su producto estrella, el sistema electrónico punto de venta FacturWin.

Análisis de los aspectos internos y externos

Misión: Proporcionar a nuestros clientes, socios y afiliados, las soluciones informáticas que resuelvan sus necesidades de información de rápida, efectiva y confiable al mejor precio posible a través de la automatización, el trabajo en equipo, la innovación, el desarrollo de tecnologías propias y la apertura a nuevos esquemas de trabajo.

Visión: Convertirnos en una empresa de clase mundial, creadora de soluciones informáticas innovadoras y de vanguardia para la industria del *retail* en el mundo.

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnologías de desarrollo rápido de aplicaciones (RAD). • Agilidad para reaccionar a nuevos paradigmas. • Estructura Organizacional Horizontal (pocos niveles Jerárquicos). • Costos de operación mucho menores que nuestros competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor profesionalización en la industria del retail que requiere de nuevas herramientas de información. • Mayores requerimientos de información de las empresas retail. • Necesidad de sistemas de información cada vez más robustos y veloces. • La tendencia cada vez mayor a utilizar tecnologías de Inteligencia Artificial y aprendizaje profundo para la toma de decisiones empresariales. • La necesidad de todas las empresas de retail de ser omnicanal y necesitar sistemas informáticos que satisfagan esos requerimientos. • El impulso del e-commerce y la necesidad del retail de aprovechar ese nuevo canal de comercialización.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Una plantilla de personal pequeña. • Una limitada capitalización, insuficiente para los planes de expansión de la empresa. • Una pobre red de distribuidores. • Poca inversión en promoción y marketing. • Incipiente experiencia en tecnologías web. • Utilización de tecnologías de desarrollo de aplicaciones que no son el estándar de la industria. • Poca disponibilidad de programadores para las herramientas de desarrollo usadas en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores grandes que proveen soluciones para retail, para las empresas en las que Sistemas FW ofrece sus productos. • Cada vez una mayor necesidad, por parte de los clientes, de soluciones omnicanal y que Sistemas FW no tiene todavía productos que ofrecer. • Tendencia de los clientes hacia buscar soluciones vía internet en la cual Sistemas FW apenas está iniciando desarrollos. • La aparición de opciones open source gratis que son mantenidas por una comunidad de desarrolladores independientes. • Que el fabricante de la herramienta del lenguaje de programación que usa Sistemas FW salga del negocio, ya que su herramienta de desarrollo es de nicho y de paga; hoy, la tendencia es que los lenguajes de programación sean gratis.

Estructura organizacional:

Sistemas FW es una empresa de desarrollo ágil e innovadora, pero con una plantilla de personal pequeña:

- 1 Director General
- 1 Gerente Operativo
- 1 Auxiliar Administrativo
- 1 Programador Avanzado
- 2 Programadores Jr.
- 2 Asesores de Soporte Técnico
- 1 Consultor / Vendedor

Los servicios contables y de nómina son encargados a un despacho externo; los servicios de redes sociales y marketing son también encargados a un asesor externo.

Competidores:

Existe una gran cantidad de competidores en este nicho de mercado, desde las soluciones *open source*, que son gratis y pequeños emprendimientos que se venden en apenas 100 dólares americanos, hasta grandes soluciones de millones de dólares que ofertan gigantes de la industria como SAP, Oracle o Microsoft. Entre esos dos extremos hay todo un universo de productos y servicios para satisfacer al también extenso grupo de empresa de *retail* que hay en el mundo.

Entre los competidores más renombrados podemos mencionar a:

- SAP con sus sistemas SAP r/3, SAP HANA 4, SAP Business ONE.
- Oracle con su sistema Oracle Retail.
- Microsoft con su producto Microsoft Dynamics.

Sistemas FW no ofrece por el momento ninguna solución que pueda competir con los sistemas antes mencionados.

Los competidores de Sistemas FW nacionales son:

- ContPAQ con su producto AdminPaq.
- Aspel con su Producto Aspel SAE.
- Intuit con su Producto QuickBooks retail.

Planteamiento del problema

Producto

La versión 8.0 del sistema FacturWin es una herramienta para punto de venta (POS, por sus siglas en inglés) calificada como óptima por los detallistas, que cuenta con seis características clave para generar un máximo rendimiento:

- A) **Son fáciles de usar y aprender.** Los sistemas POS cuentan con una interface que refleja flujos de trabajo optimizados basados en las mejores prácticas de la industria; además, permiten un proceso de pago eficiente, algo muy importante para todo detallista; tienen la capacidad de personalizar las pantallas, de acuerdo con la forma única en que el detallista hace negocios. Los sistemas POS robustos son sencillos de operar, por lo tanto, más fácil, eficiente y efectiva es la capacitación de los empleados; esta es una característica importante de ahorro en costos, especialmente cuando el detallista experimenta una alta rotación de empleados; los sistemas POS también favorecen que la administración del negocio sea rápida y cómoda; permiten configurar y mantener las bases de datos desde una pantalla, dar fácilmente de alta y baja productos, monitorear los costos de los proveedores y fijar precios de venta oportunamente.
- B) **Velocidad y precisión.** Los clientes valoramos el servicio rápido en la línea de pago; un sistema POS poderoso escanea la compra de los clientes de forma veloz y precisa (incluyendo la emisión de la factura); ésta es una característica clave, pues ahorra tiempo a los clientes e irritación por largas colas; también los sistemas POS avanzados aceleran el proceso de pago al presentar imágenes y teclas de acceso rápido, de modo que, tanto en productos empacados como a granel se ahorra tiempo y frustración en los cajeros.
- C) **Escala e integración de escáner.** Una venta rentable se basa en una escala perfecta y su integración al escáner; los sistemas POS vigorosos cuentan con la funcionalidad de escala integrada para obtener precios precisos al pesar productos y alimentos a granel; son capaces de leer los pesos de paquetes que corresponden a diferentes tamaños y tipos de contenedores, así como los marcados en códigos de barras, QR y eti-

quetas RFID, ya sea que vengan incrustados, impresos o presentados en dispositivos móviles o pantallas táctiles; los pesos son mostrados en pantalla desde la báscula y las mediciones exactas favorecen el pago rápido y preciso.

- D) **Opciones de pago flexibles y seguras.** La mayoría de los sistemas POS con mayor rating permiten pagos en efectivo, cheques y tarjetas de crédito; sin embargo, también incluyen el procesamiento de tarjetas de débito, de regalo, de fidelización, cupones y certificados de promoción; además, son capaces de explorar la edad en identificaciones personales, como la licencia de conducir, y así restringir compras de tabaco, alcohol y medicamentos de venta libre.
- E) **Gestión robusta de inventarios y compras.** Las soluciones POS integrales cuentan con bases de datos adaptables a los grandes y diversos inventarios que se gestionan en las tiendas; una sección o departamento promedio puede manejar más de diez mil SKU y la mala administración de los datos puede costar cientos de miles de dólares; los sistemas POS de última generación gestionan automáticamente la reposición, compra y seguimiento de todos los productos, cuentan con la capacidad de monitorear la actividad de surtido del proveedor, incluido el procesamiento de las devoluciones y la entrega directa en la tienda.
- F) **Análisis e informes estratégicos.** Los sistemas POS de vanguardia aportan, con un clic, información crucial y generan reportes precisos y personalizados para ayudar a controlar los costos y maximizar la rentabilidad. El gerente de la tienda tiene acceso a tableros que le permiten ver y analizar, rápida y fácilmente las ventas, las ganancias, los patrones de compra de los clientes y/o qué inventario se está moviendo y cuáles estás comprometiendo la liquidez; de esta forma, el gerente de la tienda está en posibilidad de tomar decisiones promocionales y operativas más inteligentes y mejor informadas.

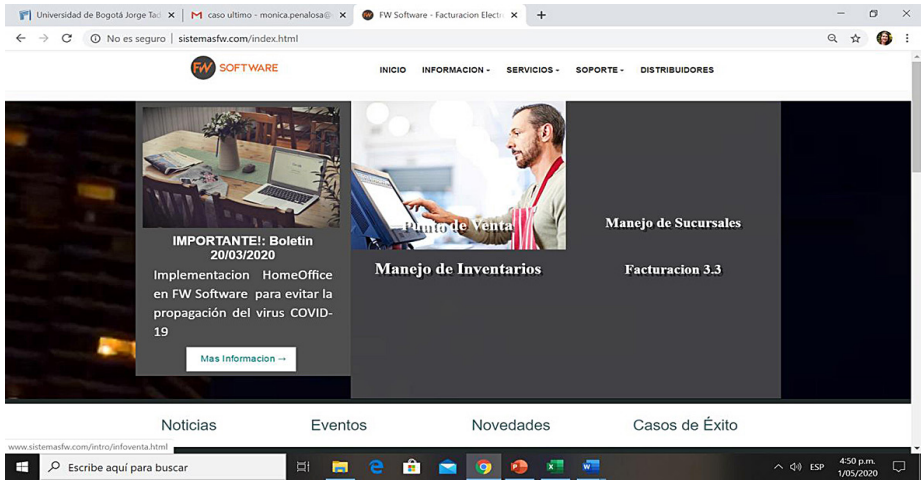


Imagen 2 Página Web sistemasfw.com
Fuente: <http://www.sistemasfw.com/index.html>

Precio

En relación con los precios, los softwares que desarrolla la empresa son específicos para cada necesidad, por lo que no es posible determinar el precio; depende del tamaño de la empresa, número de productos que maneja etcétera. Los sistemas están desarrollados dependiendo de las necesidades particulares de cada establecimiento

Publicidad y promoción

La manera en que se ha dado a conocer es a través de su página <http://www.sistemasfw.com/>, en donde se especifican los diferentes productos que maneja, la forma como contactarse con ellos (Imagen 2); también se realiza periódicamente visitas personales a micro y pequeños empresarios

Cuando Sistemas FW había anunciado con bombo y platillo el lanzamiento de la versión 8.0 del sistema FacturWin fue cuando el mundo se empezó a convulsionar por la pandemia de la COVID-19. La crisis alcanzó todas las áreas de la vida

cotidiana y en todo el mundo el sector detallista ha sido, sin duda, uno de los más afectados. Confinado en su hogar, Gustavo observaba a la distancia y daba seguimiento puntual a dos tendencias en particular: la primera: los cambios de hábito de compra de los “clientes detallistas COVID-19”, y, la segunda: cómo los supermercados estaban respondiendo a estos cambios de hábitos de compra del consumidor.

Estrategias realizadas por la situación COVID-19

Gustavo no pierde de vista que la crisis provocada por el COVID-19 colocó a los negocios fronterizos en una dimensión totalmente diferente y se pregunta: ¿qué innovaciones debe gestionar para enfrentar los diversos escenarios posibles, pero sobre todo, para mantener el crecimiento sostenido de Sistemas FW?.

Resultados obtenidos

Para Gustavo fue evidente que el sistema FacturWin debía optimizar su conectividad; resultaba estratégico hacerlo más confiable y expedito vía internet; para lograr este objetivo y ante la premura del tiempo decidió dar dos pasos:

Primero, se dio cuenta que la solución más rápida y efectiva sería acordar una alianza con una empresa especializada en tecnologías web y aplicaciones móviles; después de establecer contacto con algunas empresas de informática que ofrecen servicios de marketing *online* decidió formalizar una alianza con la empresa WNCS², de probada experiencia en tecnologías por internet y que impulsa la plataforma en la nube más grande del mundo dedicada a pequeñas empresas independientes.

El acuerdo con WNCS se centró en su aplicación TuAPP³, muy bien posicionada en el mercado, para la toma de pedidos, vía dispositivos móviles (similar a Uber eats), y que podría ser instalada con rapidez al sistema FacturWin.

2 WNCS impulsa la plataforma en la nube más grande del mundo dedicada a pequeñas empresas independientes. WNCS es el lugar donde las microempresas acuden a crear un sitio web profesional, atraer clientes y administrar su operativa. <http://wncs.com.mx>

3 La aplicación puede ser analizada en el siguiente enlace <https://tuapp.wnsc.com.mx>

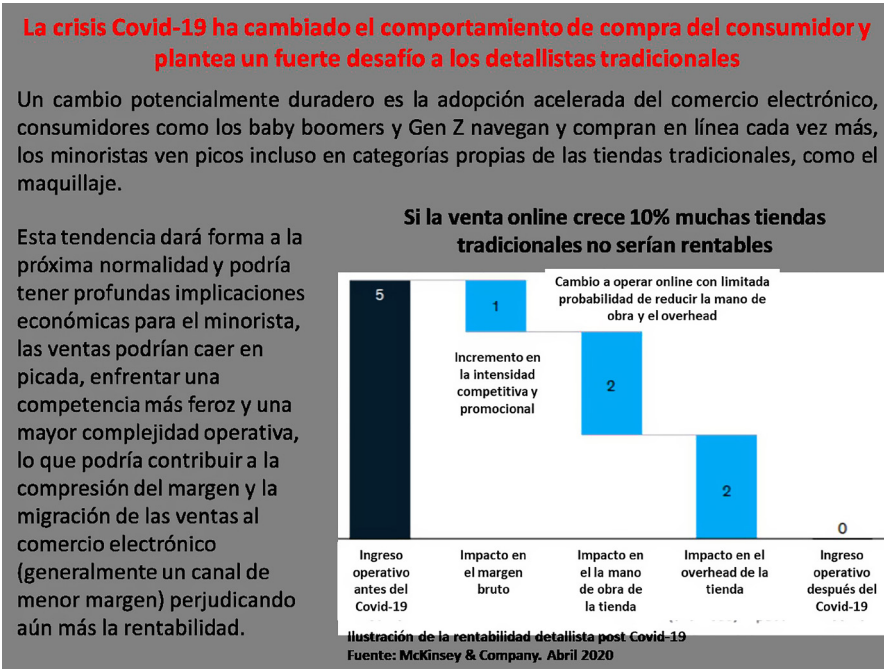


Figura 1. Comportamiento de compra del consumidor
Fuente: McKinsey & Company. Abril 2020.

El segundo paso, también de naturaleza estratégica, fue lanzar el producto FW-WebSolution al mercado; un sistema administrativo y POS desarrollado por Sistemas FW, específicamente para ser utilizado vía internet; su principal atributo es facilitar la conexión a un sitio de comercio electrónico, adaptado especialmente para trabajar con los sistemas FacturWin, FW-OneSolution.

Conclusiones

Fiel a su tradición, una vez más Sistemas FW se adaptaba a los retos que impone el entorno financiero, comercial, tecnológico, gubernamental (e inesperadamente el sector salud), a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes detallistas, con herramientas y tecnología de punta para favorecer el logro de sus objetivos.



Figura 2. Coronavirus: oportunidad para digitalizar procesos en tiendas de abarrotes

Fuente: Forbes, México. Arturo Ordaz Díaz. Abril 29, 2020.

En los primeros días de marzo del 2020 dos noticias (figuras 1 y 2): en donde se manifiesta la situación que prevalece en el sector detallista frente a la crisis de la COVID-19 y cómo está creciendo el consumo *online*, mantuvieron pensando a Gustavo en el futuro del sistema FactorWin.

Coronavirus: oportunidad para digitalizar procesos en tiendas de abarrotes

La emergencia sanitaria por el coronavirus en México puede ser una oportunidad para que las tiendas de abarrotes digitalicen algunos de sus procesos diarios.

Tenderos: ¿abiertos a la digitalización?

El señor Armando, quien posee una miscelánea en el Estado de México, aceptó que sería una buena idea la digitalización de este tipo de procesos una vez que termine la pandemia de coronavirus en México.

Ante una reducción de aproximadamente 40% en sus ventas durante el último mes debido a la emergencia sanitaria, el tendero explicó para Forbes México sobre la existencia de una aplicación móvil de uso local donde los negocios de la zona pueden entregar a domicilio sus productos, aunque todavía no se ha suscrito a ella.

En el caso de Miriam, una locataria de productos básicos en la Ciudad de México, el uso de las aplicaciones no es algo cotidiano; sólo hace unos días una empresa refresquera le sugirió descargar una app sobre el rendimiento de su comercio y las dinámicas de compra.

Aseguró que los recursos digitales que ha usado han sido de este tipo, para consultar el grado de ventas que hace con sus proveedores y los incentivos que puede obtener. Además de ello, los únicos procesos digitales con los que cuenta son las recargas telefónicas y el pago de algunos servicios.

“Este tipo de negocios son más de tradición que por negocio. El uso de nuevas tecnologías requiere de inversión que en este canal no siempre es posible y la gente es mucho de costumbres”, puntualizó para este portal web.

Aunado a ello, indicó que el tipo de personas que suelen atender este tipo de comercios familiares son personas mayores, a las cuales se les complica manejar herramientas tecnológicas; asimismo los clientes usuales no están acostumbrados utilizar este tipo de instrumentos.

Preguntas de reflexión y análisis

1. ¿Cuáles fueron las estrategias empleadas por la empresa para lograr el crecimiento desde su creación hasta hoy?
2. Analice las acciones tomadas por la empresa para enfrentar la situación actual frente a la pandemia del COVID-19.
3. Imagine diferentes escenarios que deberá construir en el corto y mediano plazos la empresa para atenuar amenazas y aprovechar las oportunidades post-COVID-19.

Referencias

Adhi, P., Davis, A., Jayakumar, J., & Touse, S. (2020) How retailers are preparing for the postcoronavirus recovery. April

Forbes (2020), Coronavirus: oportunidad para digitalizar procesos en tiendas de abarrotes. Recuperado el 29 de abril de 2020: <https://www.forbes.com.mx/negocios-coronavirus-digitalizacion-tienda-abarrotes/?fbclid=IwAR3LJuciz4xdzIXOIMCKAJGdHA8mAHrSYP44evPSNrTnnljFYLjYsHaFjaI>

Memoria Sistemas FW. Shiaffino, G. (2020) Colección privada



Esta coedición entre
la UNAM México
y Editorial Utadeo
terminó de editarse
en mayo de 2021.



Uno de los objetivos de la casuística, como pieza fundamental del sistema de enseñanza es educar con el fin de promover la integración de conocimientos de diferentes áreas para que, quienes se formen bajo esta metodología, generen competencias y habilidades directivas, basadas en contextos reales para la toma de decisiones.

Este libro, *Estrategias de mercadotecnia aplicadas a las Pymes de México y Colombia*, contiene 14 casos empresariales de pymes de México y de Colombia, que representa en sí mismo una valiosa herramienta de la mercadotecnia, dado que cada una de las empresas abordadas describe el desempeño de éstas, de acuerdo con el análisis del comportamiento de los mercados y de sus consumidores.

Es por ello que cada caso es un problema real, en una empresa real, en un contexto real, y fueron elaborados con la finalidad de generar, en el estudiante o del lector interesado en estos casos, un escenario para el análisis y la toma de decisiones estratégicas de mercadotecnia, pero que conlleven a la posible solución de las problemáticas empresariales.

