

CHOCOLATE, PAN Y CAFÉ

CASOS PRÁCTICOS



MANUELA CAMACHO GÓMEZ
COORDINADORA



Chocolate, Pan y Café

Casos prácticos

C O L E C C I Ó N

MANUEL A. PÉREZ

Administración, Contabilidad y Mercadotecnia

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Lenin Martínez Pérez
Director de Ciencias Económico Administrativas

Chocolate, Pan y Café

Casos prácticos

Manuela Camacho Gómez
Coordinadora

Alejandro Campos Beltrán
Teresa de Jesús Espinosa Atoche
Mónica Isabel Mejía Rocha
Olga Yeri González López
María Asunción Rodríguez Arias
Leidy Laura Cruz Corona
Carlos Alberto Paz Gómez
Julio Uribe Castellanos
Jenner Priego Padrón
Rosa María Martínez Jiménez
Diana Cristell Mazariego Díaz



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Primera edición, 2016

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

Para su publicación esta obra ha sido aprobada por el sistema de “dictaminación abierta” por pares académicos. Los juicios expresados son responsabilidad de los autores.

Queda prohibida la reproducción parcial o total del contenido de la presente obra sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal del Derecho de Autor.

Diseño de portada: Luis Acopa
Ilustración: Ángel Frías
ISBN: 978-607-606-313-2

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México.

ÍNDICE

PREFACIO	7
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
CAPÍTULO 1	11
CHOCOLATE QUETZALLI	
El lanzamiento de un producto gourmet	
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
<i>Alejandro Campos Beltrán</i>	
CAPÍTULO 2	29
SOLDADO DE CHOCOLATE	
¿Podrá el marketing evitar su desaparición?	
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
<i>Teresa de Jesús Espinosa Atoche</i>	
CAPÍTULO 3	51
CAFÉ CORAZÓN PARLANTE	
Todo surgió con el diseño de su corazón...	
<i>Mónica Isabel Mejía Rocha</i>	

CAPÍTULO 4	63
GENOISE PASTELERÍA	
Estrategia diferenciada y administración de personal	
<i>Olga Yeri González López</i>	
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
<i>María Asunción Rodríguez Arias</i>	
CAPÍTULO 5	81
PANIFICADORA TREJO	
La estrategia de lo artesanal	
<i>Leidy Laura Cruz Corona</i>	
<i>Carlos Alberto Paz Gómez</i>	
<i>Julio Uribe Castellanos</i>	
CAPÍTULO 6	93
GALLETAS DOS NACIONES	
¡El desafío del posicionamiento!	
<i>Manuela Camacho Gómez</i>	
<i>Carlos Alberto Paz Gómez</i>	
<i>Jenner Priego Padrón</i>	
CAPÍTULO 7	107
AVENAS TAPIJULAPA, CEREALES PROCESADOS	
Tradición, sabor y nutrición hacia un rescate financiero	
<i>Rosa María Martínez Jiménez</i>	
<i>Diana Cristell Mazariego Díaz</i>	
GUÍA DE CASOS PARA EL PROFESOR	121

PREFACIO

Los Casos de Enseñanza, son hoy por hoy, la herramienta estratégica en las Escuelas de Negocios, y la alternativa para formar estudiantes y usuarios competentes tanto directiva como gerencialmente. Por lo tanto, conocimientos, habilidades, actitudes y valores para trabajar en equipo, analizar crítica y propositivamente, negociar, comunicar, generar alternativas y tomar decisiones; son competencias que se crean, fortalecen o consolidan a través del Método del Caso.

La obra *Chocolate, pan y café: casos prácticos*; es producto del esfuerzo colegiado del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI) de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT); y forma parte del Proyecto “Estudio de Competitividad turística de las Haciendas Chocolateras en Tabasco, México”, en su vertiente de marketing de alimentos procesados y gastr marketing.

El libro se enriqueció con los aportes de colegas de otros Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación de cuatro instituciones de educación superior públicas mexicanas, como el de Turismo y Desarrollo de la Universidad de Guanajuato (UG), el de Investigación en Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Yucatán

(UADY), Psicopedagogía aplicada a la Educación Superior del Instituto Tecnológico de Centla, Tabasco (ISTC) y el de Globalización de la Educación Superior y Políticas Públicas de la UJAT.

Un agradecimiento especial al Licenciado Alejandro Campos Beltrán, director general de la empresa Wolter, por su colaboración en el Caso *Chocolates Quetzalli*: el lanzamiento de un producto gourmet. Con lo cual el CAEENI también coadyuva a la vinculación universidad-empresa.

Se aprecian un total de 7 casos de enseñanza derivado de investigaciones realizadas a empresas que participan en el Sector de Alimentos Procesados y que son aplicables a las ciencias administrativas. Aunque las narrativas de los casos contemplan las cuatro áreas funcionales de las organizaciones, el mayor peso recae en el marketing, que a su vez, se enriquece con la administración, la producción y las finanzas.

En marketing, se ubican los casos que tienen que ver con mercados, posicionamiento, publicidad y diversificación de productos: *Chocolates Quetzalli*: el lanzamiento de un producto gourmet; *Soldado de Chocolate*: ¿el marketing podría salvar su desaparición?; *Corporativo “Dos Naciones”*: ¡el desafío del posicionamiento!

Con respecto a los casos de administración, se ubican: *Genoise Pastelería*, estrategia diferenciada, *Café Corazón Parlante*: Todo surgió con el diseño de su corazón...y *Panificadora Trejo*: la estrategia de lo artesanal.

Finalmente, en el rubro de finanzas y contabilidad, se presenta el trabajo que ilustra la toma de decisiones de una empresa: *Tradición, sabor y nutrición hacia un rescate financiero: Cereales Procesados y sus Avenas Tapijulapa*.

Confiamos en que este trabajo sea de utilidad en el proceso enseñanza aprendizaje de las ciencias administrativas de las universidades públicas y privadas. En este sentido y para añadir valor al trabajo en aula, el CAEENI desarrolló una Guía universal para aplicación de casos, el cual se presenta al final de los capítulos.

Manuela Camacho Gómez
Coordinadora

Capítulo 1

CHOCOLATES QUETZALLI

EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO GOURMET

Manuela Camacho Gómez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Alejandro Campos Beltrán

Director General de Chocolates Wolter

Ubicada en la antigua Mesoamérica, en una municipalidad de Tabasco, México; la Casa Wolter junto con su Hacienda La Luz, gozaban de posicionamiento en el mercado del cacao y el chocolate. Sus marcas y líneas de productos habían estado presentes por 55 años en esta industria. El corporativo se distinguía por su intervención en diversas ferias y exposiciones del sector, tanto a nivel nacional como internacional. Esto les había permitido a Ana Parizot Wolter y a Alejandro Campos Beltrán, -propietarios de la empresa-; lograr una visión amplia sobre las estrategias en sus procesos de producción para añadir valor a sus productos y a través del marketing obtener una posición diferenciada ante sus clientes, expertos y público en general. De estas experiencias habían surgido buenas relaciones con expertos chocolateros, especialmente de Europa. Entre 2014 y 2015, Alejandro se había especializado en Inglaterra como experto “catador” de chocolate fino. En Italia había adquirido maquinaria especializada para procesar sus productos con mayor calidad. Con estos cambios, el

matrimonio Campos-Parizot se habían fijado la meta de impulsar una nueva marca de chocolates finos, se trataba de “Quetzalli”, la cual se lanzaría en noviembre de 2015, en el marco del VI Festival del Chocolate que se llevaría a cabo en Villahermosa, capital de la entidad.

Era marzo de 2015 y los empresarios se encontraban desarrollando e implantando estrategias que les permitieran lograr su objetivo, la proyección de su nueva marca, esta se compondría de nueve sabores, que irían desde el chocolate blanco al más oscuro y amargo. Sin embargo, consideraban que el mayor reto no sería el mercado nacional e internacional, sino el local, los consumidores tabasqueños no acostumbraban a consumir chocolate, y ese era su mercado meta en la primera fase del lanzamiento. ¿Qué hacer? se preguntaban. ¿Cómo convenceremos a nuestros paisanos de que en Tabasco tenemos el mejor chocolate del mundo?

Chocolates, la visión de Otto Wolter

Wolter era una empresa con más de 55 años en el mercado de chocolates y su creación se debía a la visión de un inmigrante alemán, el doctor Federico Alberto Otto Wolter Hayer, quien en 1920, recién egresado de la carrera de Medicina llegó a México a trabajar en una hacienda hulera en Chiapas, propiedad de la *Firestone Plantation Company*. Arribó a Villahermosa, Tabasco en 1926 como un turista que deseaba pasar una estancia temporal. Cuatro años después adquirió la Hacienda la Luz y la restauró, se trataba de una construcción del siglo XIX, cuya extensión era de cien hectáreas, de éstas, 26 las dedicó a plantar cacaotales, después realizó el proceso de compra de maquinaria especializada, la cual trajo por barco desde Alemania, con ello buscaba atender las actividades de transformación del grano y la con-

secuente fabricación de chocolates. En 1958 se inició el proceso de producción de chocolates caseros, cuidando en todo momento la calidad de sus productos, con los que logró expandir su presencia hasta llegar a mercados nacionales. Bajo su conducción, la empresa siguió su curso natural de la época, y así se mantuvo durante más de 20 años hasta su deceso en 1982; cuando su hija Gloria Wolter se hizo cargo de la organización. Pasó el tiempo y llegó el momento para que la administración recayera en Ana Beatriz Parizot Wolter y Alejandro Campos Beltrán su esposo, quienes en 1999 pasaron a ser los propietarios de la fábrica.

Mercado internacional y nacional

En el terreno internacional, los escenarios eran muy promisorios. El consumo del producto seguía en aumento, especialmente en Europa y Asia Pacífico. Por su parte, América Latina, también presentaba un panorama positivo, aún cuando los consumidores de chocolate se concentraban en tres países: Chile (2.1 Kgs), Uruguay (1.8 Kgs) y Brasil (1.6 Kgs) (ver figura Anexo 1).

Por su parte, la industria chocolatera en México, se caracterizaba por ser competitiva y altamente retardora, esto se debía al largo y cuidadoso proceso de transformación, que incluía métodos de elaboración tradicionales, que garantizaban la pureza y la calidad del producto final.

El mercado tabasqueño a su vez, se distinguía porque sus pobladores habían nacido en la cultura del cacao. La historia daba cuentas de la preferencia de sus ancestros por el chocolate. Esa era en parte el compromiso con la calidad que tenían los cultivadores y los fabricantes de este producto. Sin embargo, esa cercanía con el producto no garantizaba el consumo del mismo.

Competencia

En Tabasco, aunque se le consideraba la cuna del chocolate, la industria del chocolate aún no alcanzaba un nivel competitivo. Las organizaciones que participaban en este sector eran pequeñas y medianas. En este contexto, Chocolates Wolter era una marca representativa. En 2010, Alejandro Campos, consideraba que sus competidores eran mejores que él, lo decía por la diversificación de productos que estos poseían y comercializaban en las principales cadenas de autoservicio a nivel estatal y nacional. Su principal competidor, era Chocolates CACEP, cuya marca abarcaba seis líneas de producto: chocolate golosina, confiterías, artesanías en chocolate, chocolate para mesa, coberturas de chocolate y bebidas en polvo. Esta marca era propiedad de la Hacienda “Jesús María”.

Otros competidores que se podían identificar eran la marca “El Chontal” que pertenecía a la Finca Cholula, una hacienda cacaotera ubicada en el municipio de Comalcalco donde se asentaban Wolter y Cacep. Asimismo, participaba la marca “La Pasadita” ubicada en un Rancho con el mismo nombre, sus principales líneas eran el Chocolate almendrado, a la vainilla, canela y amargo. Contaba además con polvillo y avena con cacao.

Dentro del grupo de competidores de la localidad, también se encontraban El mesón del chocolate “La Herencia”, Chocola´k, que comercializaba cuatro variedades de chocolate; almendra nuez, cacahuete y chocolate normal, elaborado a base de cacao orgánico.

Además de las marcas locales se podían encontrar en el mercado marcas nacionales e internacionales, las cuales se distribuían en tiendas departamentales de Villahermosa.

Identidad y estrategias corporativas

Misión	Visión
“La conservación sustentable del cultivo del cacao, la fabricación original de chocolate mexicano y el cuidado de la biodiversidad de flora y fauna que envuelve al sitio, mediante el acceso controlado de turistas que busquen aprender y conocer la historia de uno de los regalos más grandes que México dio al mundo, el chocolate”.	“Ser un desarrollo agro-turístico sustentable que muestre a los visitantes la riqueza de nuestras tradiciones relacionadas con el cultivo del cacao y la elaboración del chocolate”.

Las iniciativas a favor del sector donde participaba la empresa eran continuas. Llevaban 13 años buscando la autorización de la Denominación de Origen del cacao Grijalva, para darle reconocimiento al cacao mexicano, los trámites estaban avanzados y esperaban pronto lograrlo. También habían sido los principales impulsores junto con otros empresarios chocolateros, para que se instaurara el Festival del Chocolate en Villahermosa, y fue así como lograron que el Gobierno del Estado avalara el primero de estos eventos en 2010, después vendrían más, hasta llegar a la sexta edición que se realizaría en noviembre de 2015.

La dinámica de la empresa y las estrategias diseñadas y puestas en marcha por sus propietarios, les había llevado a alcanzar metas organizacionales. Desde 2010 empezaron su proceso de planeación para incrementar la producción y eso los condujo a adquirir tecnología europea, pensando en competir con los mejores chocolates

del mundo, una táctica de marketing era desarrollar su línea de bombonería.

Los clientes

En 2015 Wolter atendía principalmente dos segmentos: consumidores de chocolates que solían adquirir los productos en cadenas de autoservicios o en tiendas especializadas; y los turistas que llegaban a visitar la Hacienda La Luz y encontraban en la tienda Chocotur la línea de productos de la empresa. Básicamente los productos tenían una segmentación demográfica dirigida a consumidores de los niveles socioeconómicos “C” y “C+”.

Marketing del chocolate

En términos de marketing, Wolter se enfocaba especialmente al Producto. Los Campos Parizot se encargaban personalmente del diseño de los empaques, entre otras innovaciones había impulsado el envase en bolsas de yute, presentación que era muy atractiva para los turistas que visitaban la hacienda. También había especial interés en las comunicaciones integradas, las cuales se daban a través de medios tradicionales y digitales. La plaza, era la propia Tienda Chocotur, aunque se había invertido en un punto de venta especializado en la Ciudad de Villahermosa.

Productos

Las líneas de los productos de la empresa se agrupaba en tres: Chocolates de mesa y los chocolates en polvo marca Wolter, la marca “Buenavena” para la línea de avena con cacao, avena con canela, avena con hojuela y una línea de chocolatería fina cobijado con la marca Wolter. Estos se habían lanzado al mercado en 2006, al parecer de manera circunstancial, cuando la empresa atendía un

pedido expreso para exportación, después de fabricarlos y cumplir con los compromisos hacia el exterior, les quedó un remanente, entonces decidieron empacarlos en pequeñas barras y empezaron a tener aceptación por parte de los consumidores. Los empresarios decidieron mantenerlo como parte de su diversificación. Posterior a ello se creó la marca “Buenavena” que abarca la línea de polvos; los cuales consistían en una mezcla de cacao con avena. La empresa también contaba con chocolates golosina y trufas que se comercializaban con la marca Wolter.



Figura 1. Productos Wolter y Buenavena

Publicidad

Al ser Ana Licenciada en Comunicación y Alejandro Licenciado en Mercadotecnia, ellos mismos diseñaban las estrategias de comunicaciones integradas de marketing, las cuales eran difundidas a través de medios digitales, como páginas web, el uso de redes sociales: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *Pinterest*, así como el canal *YouTube*. Además, a los empresarios les gustaba utilizar publicity para apoyar su imagen corporativa (ver anexo 2).



Figura 2. Portal Hacienda la Luz y Chocolates Wolter

Ferias internacionales

Los esposos Campos Parizot habían participado en las ferias internacionales como el salón del chocolate en París, Francia y en Milán, Italia. De esta incursión, la principal experiencia que se había derivado era el conocimiento del secreto del chocolate, Alejandro afirmaba “el secreto del chocolate que yo descubrí en el segundo viaje, es la manera en que lo presentas y el empeño que la gente capta que le pones para hacer el chocolate, el precio se basa en la presentación del chocolate, el secreto del chocolate se basa en como lo tratas, como lo vendes”. El verdadero objetivo de participar en estas ferias era el aprendizaje empresarial, no tanto para difundir la marca. Además de las ferias del chocolate también habían participado en exposiciones turísticas y de comercialización, “fuimos al Expo café en un stand de chocolates, nos invitaron a dos ferias del chocolate a lo que no pudimos asistir”.

La participación en festivales y exposiciones internacionales les había brindado la oportunidad de conocer las tendencias e innovaciones del sector, las estrategias más utilizadas en marketing, pero también los procesos clave para la fabricación de chocolates con calidad mundial. Alejandro recordaba como en 2006, en

un viaje a Brujas, Bélgica visitó chocolaterías “se veían chocolaterías por todos lados”. Allí se enteró que los especialistas en la producción de chocolates no eran chocolateros sino artesanos “la gran mayoría no hace chocolate....derrite chocolate, no lo fabrican”. Esto motivó al empresario para que se propusiera alcanzar la meta de llegar a contar con uno de los mejores chocolates en el mundo.

En 2013, el empresario conoció a una especialista en equipos y maquinaria a quién le consultó sobre la maquinaria que se requerían para fabricar chocolate fino, ella le orientó y al año siguiente Alejandro adquirió la maquinaria y así empezó a procesar productos con mejor calidad, él suponía que esta vez su producto sería reconocido a nivel nacional e internacional. Así, a mediados de 2014 llegó al Salón Gourmet en México “y no pasa nada”; en noviembre de ese mismo año se participó en el Salón del Chocolate en París, “y no pasa nada”. Ante estos resultados el empresario estaba desencantado, el público y los expertos no parecían reconocer un mejor chocolate de Wolter.

El Salón del Chocolate en París

Alejandro recuerda que en 2014, después de una larga jornada en el Salón del Chocolate (París), estaba descansando en la oficina del stand, cuando una chica preguntó si podría quedarse un rato allí a reposar un poco, en las presentaciones mutuas ella dijo: “Mi nombre es Eugenia y soy mexicana, trabajo para la chocolatera española “Casulleras du Chocolat”, mi especialidad es identificar cacao de la mejor calidad mundial” cuando Alejandro le ofreció degustar su producto, ella respondió “no voy a arruinar mi paladar probando ese chocolate, pero ¿sabes qué? me caíste bien, ¿quieres hacer el mejor chocolate de México?, te voy a presentar a las personas que si saben de chocolate”. Así empezó una buena relación que lo llevó a conocer a expertos europeos en chocolate.

En marzo de 2015 el empresario viajó a Berlín para recibir un curso especializado y Eugenia, le recomendó

que se trasladara a Barcelona, donde residía Nicolau Brosa, el “único chocolatero español perteneciente a la Real Academia Francesa de Chocolateros”. Este experto le comentó que viajaría a la Habana en junio de ese año, y le propuso: “págame boleto de avión de la Habana a Villahermosa y me paso una semana en tu hacienda para apoyarte”. Así lo hizo, de tal manera que Nicolau y Eugenia llegaron a la Hacienda la Luz. Ella buscando el mejor cacao de la localidad para su empresa y él dedicó su tiempo a probar estrategias de producción.

En junio, Alejandro viajó a Londres donde tomó un curso especializado que consistía en hacer degustación de chocolatería fina”, así logró el nivel 1. A finales de ese mismo mes, ya con un chocolate mejorado, la marca Wolter concursó en el *International Chocolate Award* en Nueva York, pero no se ubicó en ninguna posición. Sin embargo, el empresario nuevamente aprovechó para hacer relaciones y tuvo la oportunidad para encontrarse “con mucha gente del mundo del chocolate”.

Entre ellos, Dario experto en maquinaria quien le sugirió que comprara un molino con el cual se podía procesar hasta 2 kilos de chocolate, también que adquiriera una máquina temperadora que se utilizaba para darle brillo al chocolate. Ya en la Expo Milán, en julio de 2015, aprovechó para comprar la máquina temperadora que se fabricaba en Italia.

Con el uso de esta maquinaria, Alejandro afirmaba que el proceso de sus productos iba mejorando. A principios de noviembre de ese mismo año, Chocolates Wolter estuvo presente de nuevo en el Salón del Chocolate en París, pero esta vez las cosas fueron diferentes y la cantidad de productos que el empresario había planeado para tres días, se le terminó en medio día. Así, se quedó sin producto un día antes de que concluyera el evento. Por fin, sus chocolates habían merecido un lugar en el gusto del público y en los expertos chocolateros.

Estas acciones habían derivado en que Wolter tuviera la meta de exportar sus productos a Europa y a Estados Unidos. Asimismo, la empresa planeaba que para el año 2017 podrían ampliar su fábrica con el correspondiente

incremento en sus niveles de producción y con ello, la generación de más empleos directos.

Certificate in Chocolate Tasting

Previo a la participación en París, en los meses de Octubre-noviembre Alejandro Campos obtuvo un Diploma en Londres, por haber concluido el segundo nivel como experto catador de chocolate. Posterior a este reconocimiento, el empresario informaba a la prensa de la localidad sobre el lanzamiento de su nueva marca, la cual incluiría cuatro tipos de chocolates: *Grand Premium*, de los cuales tres, habían dado a degustarse en el marco de una feria del sector que se celebró en Villahermosa, donde el empresario tuvo una participación con el público.



Figura 3. Certificado de de Alejandro Campos como catador de chocolate.

El lanzamiento de la nueva marca

Los empresarios asumían que la nueva marca sería un éxito ya que la planeación de su lanzamiento les había ocupado casi 10 años. La diferenciación de este nuevo producto estaba basado no solo en el cuidado de las materias primas y en el proceso de producción, sino también en el conocimiento y experiencia de especialistas internacionales; así lo declaraba Alejandro Campos a la prensa: “Se seleccionarán los mejores granos de cacao de Tabasco y Chiapas y se consultará con chocolateros expertos de prestigio internacional, además

de revisar la historia y los avances de la chocolatería en España, Francia, Nueva York, Inglaterra, Italia, Ecuador, Venezuela y Perú”.

Se acercaba el VI Festival del Chocolate en Villahermosa, y Alejandro decidió invitar a Dario y a Eugenia, y juntos planearon el Concurso del Mejor Cacao Tabasqueño, por su parte, Dario trajo a otra experta, llamada Zulli, quien tenía el grado de doctor en fermentación de cacao por la universidad de Bruselas, se trataba de una de los dos expertos a nivel mundial.

Todo estaba listo para que en el marco del VI Festival del Chocolate, Wolter presentara en el Hotel Quinta Real, su nueva línea de chocolates finos, se trataba de la marca “Quetzalli”.



Marca	Quetzalli
% Cacao	70%
Gramos	50grs
Precio	\$60.00
Envoltura	Cartón plastificado



Figura 4. Presentación de la línea de chocolates Quetzalli.



Figura 5. Chocolate gourmet Quetzalli con 70% de cacao.

Un día después de la presentación de la nueva línea de productos, Alejandro le confiaba a una reportera que la marca Quetzalli, era chocolatería fina de Wolter, consistente en chocolates finos de aroma, lo que consistía en que los productos estaban elaborados con cacao mexicano, especiales, escogidos; y que poseían aromas muy especiales. Esos chocolates señalaba el empresario, se caracterizaban por el sabor. “tu pruebas y es el sabor del cacao no del azúcar, no de la vainilla, no de la canela, es el sabor del cacao”.

La línea estaba compuesta por nueve sabores, cuatro eran Gran Premium, con sabores de cacao varietales, cacaos trinitarios o cacaos criollos. “No podemos decirle a la gente que ahora todos son amargos, hay que ir probando poco a poco, tenemos blanco, tenemos de leche, tenemos chocolates oscuros más dulces y también tenemos semi-amargos y tenemos uno especial que es sin azúcar un 74%”.

Retos actuales

Alejandro Campos reflexionaba junto con su esposa Ana Parizot, sobre la gran aceptación que había tenido Quetzalli, un sueño acariciado por 10 años. “Es nuestro gusto y nuestro deber darlo a conocer para los tabasqueños

porque somos tabasqueños y somos mexicanos, esto es nuestro principal mercado y nosotros queremos que lo adopten la gente de aquí para después llevarlo a todo el mundo. Es un chocolate de clase mundial”, El producto era de calidad, a la altura de los mejores del mundo según los empresarios, por ello pensaban en participar nuevamente en el International Chocolate Awards en Nueva York en junio de 2016, esperaban competir con empresas del continente americano, Asia y el Pacífico, “quizá logremos la medalla de bronce bromeaban” pero “¿cómo hacer para que nuestra gente aprenda a valorar el buen chocolate?

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Chocolates Wolter?
2. ¿Cómo capitalizaron los empresarios su participación en Ferias y Exposiciones internacionales del Chocolate?
3. ¿Qué estrategias de marketing son las más efectivas para el mercado local? ¿Cuáles tendrían que impulsarse?
4. Al incursionar a mercados internacionales, que estrategias de marketing deberían ponerse en marcha?
5. ¿Cuáles deberían ser las siguientes estrategias para consolidar las comunicaciones integradas de la empresa?
6. ¿Qué importancia tiene el proceso de producción para Wolter? ¿Cómo influye para añadir valor a los productos?
7. ¿Cómo podrían consolidar la línea de chocolates gourmet?

Referencias bibliográficas

- Camacho, Gómez, M. (2016). Entrevista a Alejandro Campos Beltrán. Director General de la empresa Wolter.
- Camacho Gómez, M. (2015). *Marketing del chocolate en México*. Vinculatéica sin volumen(1), 2328-23.46
- Camacho Gómez, M. (2016). *Chocolate, museos del chocolate en América Latina: Marketing y Turismo*. Vinculatéica 2(2), 3723-3740
- Cuevas, S. (Junio, 29 de 2016). *Chocolate mexicano, a la conquista de Europa*. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://www.elfinanciero.com.mx/after-office/mexicanos-ponen-en-boca-del-mundo-al-chocolate-fino.html>
- Hacienda la Luz (Plataforma). Disponible en <http://haciendalaluz.mx/>
- Hernández, C. (Septiembre 27,2015). *Lanzará Chocolates Wolter nueva línea de productos durante Festival del Chocolate 2015*. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://cumbre.com.mx/?p=4889>
- OCV Tabasco. Disponible en <http://visitetabasco.com/>
- Rivera, R. (Noviembre 17, 2015). “Quetzalli”, nueva propuesta de chocolate. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://www.rumbonuevo.com.mx/quetzalli-nueva-propuesta-de-chocolate/>

Referencias de figuras y tablas

- Figura 1. Plataforma Hacienda la Luz
- Figura 2. Plataforma Hacienda la Luz
- Figura 3. Facebook Hacienda la Luz.
- Figura 4. Cumbre.com.mx
- Figura 5. Cuevas, 2016
- Figura 6. Camacho, 2016

Anexo 1. Mercado internacional del Chocolate.

El mercado del chocolate en el ámbito internacional es muy competido, especialmente en Europa y los Estados Unidos. Sin embargo, en América Latina (AL) se presenta una tendencia creciente en el consumo (ver Figura 6).

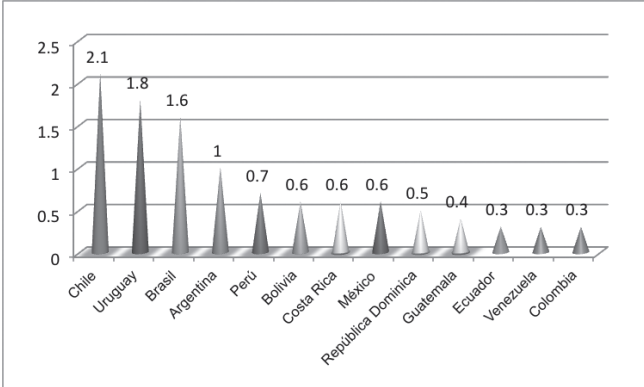
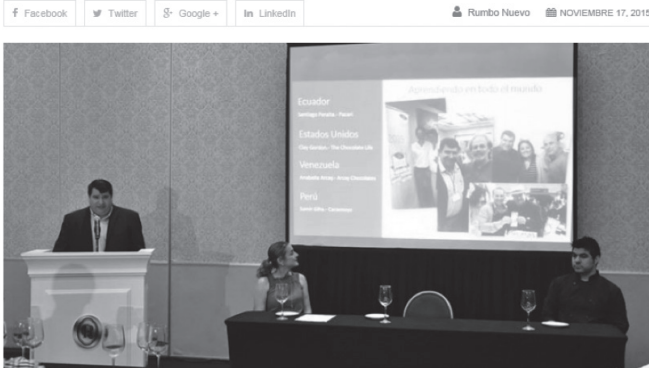


Figura 6. Consumo per cápita de chocolate en América Latina en 2014, citado por Camacho 2016.

En 2012, AL alcanzó ventas por 11,400 millones de dólares en el mercado del chocolate (El Universal, 2013, citado por Camacho, 2015), En esta zona el 50% de participación de mercado lo ocupan dos corporativos: Nestlé y Mondelez Internacional. Para 2017, se esperaba un crecimiento en la industria del chocolate en países emergentes, estimado en 10 billones de dólares, distribuidos en 7 zonas geográficas: Rusia, Brasil, Europa del Este, Latinoamérica, China, India y México (The Statistics, 2016, citado por Camacho, 2016).

Anexo 2. Publicity en el lanzamiento de Chocolates Quetzalli.

“Quetzalli”, nueva propuesta de chocolate



Los empresarios Alejandro Campos Beltrán y Ana Parizott Wolter presentaron este lunes la nueva línea de chocolates finos “Quetzalli”, consistente en nueve sabores elaborados mediante diversos procedimientos del cacao y que están dirigidos a venderse en nichos específicos.

Cumbre
.com.mx

MENU INICIO SECTORES RONDA UNO EMPRESAS CÁMARAS COBERTURAS ESPECIALES CALAMÓN KARDÓ

REPORTES ESPECIALES

09 SEPTIEMBRE 2015

Lanzará Chocolates Wolter nueva línea de productos durante Festival del Chocolate 2015

RESECTIVOS Y EMPRESAS

- DEL SAL EL RESTAURANTE FAMILIAR COMPLEJO DE AÑOS EN MÉXICO
- DEL SAL HECHA A MEDIDA CAFE CON MASCARÓN EN MALL LINDAS POR MICHUAN EN MEXICO METRANEGACION
- CONSTRUCCIÓN MÉXICO ATRACTIVO PARA INGENIEROS NACIONALES E INTERNACIONALES YOBANA MARCELYT
- FESTIVAL DEL QUESO 2016
- FESTIVAL DEL QUESO 2016 TODO LO QUE HAY EN MEXICO DEL QUESO FESTIVAL DEL QUESO 2016 TODO LO QUE HAY EN MEXICO DEL QUESO 2016

Capítulo 2

SOLDADO DE CHOCOLATE

¿EL MARKETING PODRÍA SALVAR SU DESAPARICIÓN?

Manuela Camacho Gómez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Teresa Espinosa Atoche
Universidad Autónoma de Yucatán

Resumen

A inicios de 2009, los distribuidores de “Soldado de Chocolate” estaban muy preocupados por la falta de producto, ya que el fabricante no les proveía desde meses atrás. Ubicada en Mérida, Yucatán México, la Embotelladora de Refrescos Pino, S.A. de C.V. enfrentaba serias dificultades financieras para producir los volúmenes acostumbrados de sus productos, que en su época de apogeo logró colocar hasta 300,000 cajas al mes. Ese era el desafío más grande que se le había presentado a Víctor Erosa Lizárraga, como quinto propietario de la empresa, desde que esta se creó en 1888. En marzo tenía que reiniciarse la producción, por lo que el 28 de febrero de 2009, a más tardar, se debía contar con un plan estratégico para reactivar la fábrica y satisfacer a sus consumidores.

Del mar a los refrescos; los inicios

Originario de Islas Canarias, España, Don José María Pino Rusconi, de oficio capitán de barco, gustaba de

mezclar vainilla, cáscaras de plátano y algunas frutas para preparar una bebida sin alcohol, oscura, de rico sabor, a la que llamaba “negra”. Esta la compartía con sus amigos, en sus largos viajes por el Atlántico para llevar mercancías desde su tierra natal hasta la costa occidental de la Península yucateca, con llegada a Ciudad del Carmen, Campeche. En este lugar contrajo nupcias con Doña Inés Domínguez Lara en 1877. De su matrimonio nacieron cinco hijos: José María, Raúl, Víctor, Roberto y Luis. Hacia 1885, Pino Rusconi y su familia se trasladaron a Mérida, Yucatán; donde pasado el tiempo, su primogénito le propuso embotellar “negra” con el objetivo de comercializarla en tienditas de Yucatán y Campeche. Fue así como se estableció en el denominado barrio de Santiago en febrero de 1888, con el nombre comercial “La Yucateca”, donde se comenzó la producción de la bebida bajo la marca “Sidra Pino” en tres presentaciones: negra, cebada y agua mineral. José María Pino Domínguez fundó entonces la que sería la primera industria embotelladora en el Sureste, llevando su producto, hasta los sitios más desconocidos de Campeche y Yucatán.

En el inicio de las operaciones, el embotellado fue manual, pocos años después adquirieron maquinaria para envasar y una máquina vertical para tapar con corcholata la bebida (Ver figura 7). Con el pasar del tiempo, se empezaron a fabricar refrescos de sabores: negra (plátano y vainilla), cebada, toronja, piña, uva y naranja.



Figura 7. Corcholata¹

¹Tapón metálico de las botellas (Real Academia Española).

Los primeros años

Hacia 1900, la Sidra Pino era la única bebida embotellada en la Península, cuya fábrica utilizaba “máquinas de pedales para taponar los envases de cristal, que tenían una canica para dosificar la salida del refresco. Eran botellas de 8 onzas, labradas, pues no se acostumbraba ponerles ninguna etiqueta” (Diario de Yucatán, 2014).

La sidra pino continuó expandiéndose, aún con la revolución mexicana iniciada en 1910, en el centro y norte del país. En Yucatán tuvo sus repercusiones hasta 1915. Pasadas estos acontecimientos, el estado continuó su desarrollo económico. En 1926, la compañía fabricante de Coca Cola, -que en ese entonces estaba entrando a México- instaló fábricas en Monterrey, Tampico, Coahuila, Chihuahua, ciudad de México, Guadalajara. Es hasta 1931, cuando, visitaron Mérida y conocieron “La Yucateca” se interesaron en ella, ya que ésta gozaba de prestigio y era estimada por los consumidores de la localidad. Además, la empresa contaba con maquinaria moderna. Esas fueron las principales razones por las que les confiaron la elaboración y embotellado de la Coca Cola durante muchos años. Aunque esta bebida también era de color negro, a los yucatecos no les gustaba, debido a que sabía muy diferente a la Sidra Pino, producto posicionado en esta comunidad y al cual otorgaban un valor social y simbólico. Algunos años después la embotelladora obtuvo otras concesiones: Soldado de Chocolate, *Orange Crush* y *Ginger Ale*.

Arriba el soldado

El Soldado de Chocolate se lanzó al mercado en 1950, después de que se adquirió la concesión de *Citrus Products Company*, ubicada en Chicago, Illinois, USA. El producto se caracterizaba por un sabor grato dirigido

a toda la familia, quienes lo consideraban un alimento (Ver figura 8). Estaba elaborado con azúcar, leche pasteurizada, cocoa, malta y vainilla. Aunque en algún tiempo se vendió en versiones de fresa y vainilla, el chocolate era el preferido.



Figura 8. Presentación de soldado de chocolate con ingredientes.

En 1949 murió Don José María Pino Domínguez y la Embotelladora Sidra Pino pasó a ser propiedad, en partes iguales, de sus tres hijos (Raúl, Víctor y Luis), con lo cual “La Yucateca” se convirtió en “Embotelladora de Sidra Pino D., S.A.”.

Modernizando la fábrica

En 1962, las instalaciones de la fábrica de Sidra Pino y Soldado de Chocolate fueron remodeladas y dotadas de nueva maquinaria para seguir elaborando productos de calidad y dando a sus empleados un lugar apropiado para su desempeño laboral. En la inauguración de esta nueva etapa de la embotelladora, estuvieron presentes socios y directivos de Mérida, participantes en los sectores

bancario, comercial e industrial. Así mismo acudieron empresarios norteamericanos como Henry S. Embree, presidente honorario de la *Citrus Products Co.* de Chicago. El anfitrión fue el señor Luis Pino Domínguez, gerente de la firma. Para este acontecimiento, se diseñó una promoción impresa especial (Ver figura 9).



Figura 9. Anuncio publicitario de Soldado de Chocolate en 1962².

Aunque la fábrica marchaba muy bien, los hermanos Pino Domínguez, decidieron en 1965 vender su propiedad al empresario Halim Gáber, quien junto con sus hijos Felipe y William estuvo a cargo de la embotelladora. Fue William quien se casó con Margarita Erosa Lizárraga. Entonces, Sidra Pino pasó a manos de su padre Vicente Erosa Cámara, quien a su vez, la heredó a su hijo Víctor Erosa Lizárraga.

Principales productos

En los años 70 la empresa ya se denominaba “Embotelladora de Refrescos Pino, S.A. de C.V.”, y poseía tres líneas de productos, dos de ellas eran de fabricación propia y la tercera de los productos que distribuían en la zona (Ver tabla 1).

²En el texto principal a manera de carta, dice: “Agradecemos a nuestros amigos consumidores, la buena acogida que nos han dispensado y de su constante esfuerzo por retribuirles esta distinción ya tenemos al servicio de ustedes nuestra nueva planta embotelladora de “Soldado de Chocolate” con una moderna maquinaria y un local construido especialmente para proporcionarles siempre un servicio mejor. Muchas gracias”.

Tabla 1. Línea de productos de Embotelladora Sidra Pino.

Productos		
Sidra Pino	Soldado de Chocolate	Distribuciones
Versiones		
Negra, cebada, toronja, piña, uva, naranja, mandarina, agua.	Chocolate, fresa y vainilla.	<i>Coca Cola, RC Cola Orange Crush, Canadá Dry, Ginger Ale.</i>

La embotelladora era motivo de satisfacción para los yucatecos, ya que disfrutaban de contar con sus propias marcas, a las cuales les eran fieles. En cuanto al consumo, los refrescos se tomaban bien fríos, eso le daba un sabor distintivo al soldado de chocolate. Las presentaciones de los productos eran en envases de vidrio retornables y después, se distribuyeron en no retornables (Ver figura 10).



Figura 10. Presentaciones, materiales y diseño de logotipo en Soldado de Chocolate.

Los productos eran consumidos por todos los miembros de la familia, quienes lo solicitaban en restaurantes, expendios y loncherías. Soldado de Chocolate era el producto estrella de la Embotelladora Sidra Pino, la marca estaba asociada a beneficios, ya que se le consideraba un alimento, además, era fácil de pronunciar, reconocer y recordar; cumplía con el componente de ser distintiva para el sector donde participaba. Elaborado a base de leche y cocoa, se convirtió en el refresco alimenticio de Yucatán. Estaba presente, en los hogares y en las fiestas infantiles, cumpleaños, bautizos y en primeras comuniones, donde el menú principal se componía de pan, queso de bola, tamales y ¡Soldado de Chocolate!. Hacia finales de los años 90 e inicios del año 2000, también se importaron latas del Soldado de Chocolate que se producían en Estados Unidos (Ver figura 11).



Figura 11. Soldado de Chocolate que se vendía en Estados Unidos (Chocolate Soldier).

El yucateco, como anfitrión, acostumbraba invitar a sus visitantes a degustar la comida típica como *panuchos* o *salbutes* acompañados, obligatoriamente de las bebidas de la Embotelladora Pino, especialmente la Negra para los adultos y el Soldado de Chocolate para los niños y jóvenes visitantes; aunque era muy común observar a adultos agitando y degustando la bebida de chocolate

bien fría. Los meridianos recordaban con agrado, cómo en los hogares yucatecos se ofrecía Soldado de Chocolate a los infantes, en sustitución de leche, cuando estos se negaban a tomarla. Esto ocurría porque la bebida al estar embotellada y fría, el niño la percibía como un refresco y los padres, por sus ingredientes, la apreciaban como una bebida alimenticia.

Precios

Los precios eran accesibles para la época y la capacidad de compra de sus segmentos. En 1993, la botella de Soldado de Chocolate era de 5.00 pesos mexicanos puesto en fábrica, y 6.00 precio al público en los diferentes puntos de distribución. Siempre en envase de vidrio retornable de 240 mililitros. La distribución era masiva en sus diferentes puntos de venta ubicados en la Península de Yucatán, especialmente en tiendas de abarrotes, loncherías y restaurantes. Las ventas aproximadas en ese año fueron de \$220,320,000.00 (Ver tabla 2 y figura 12).

Tabla 2. Ventas de Soldado de Chocolate en 1993.

Cajas de soldado de chocolate (24 unidades por caja)									
Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Miles de Cajas									
210	190	285	230	220	170	220	215	220	295



Figura 12. Caja de 24 envases de Soldado de Chocolate.

Distribución

Las bebidas de la Sidra Pino estaban consideradas como un producto fino, con una fórmula especial y al mismo tiempo con el toque casero, que hacía de su sabor una exquisita experiencia para los consumidores yucatecos y otros que vivían en la región y en ciudades de México a donde el producto llegaba. El éxito del Soldado de Chocolate abarcó todo el sureste mexicano, se podía encontrar en el estado de Yucatán, pero también en Campeche, Quintana Roo y Tabasco. La fama de esta bebida se extendió al centro y norte del país (Ver figura 13). Los turistas y visitantes, al llegar al estado, la solicitaban a sus anfitriones, y en los puntos de distribución conocidos por todos. El equipo de reparto era suficiente y siempre estaba en condiciones apropiadas (Ver figura 14).

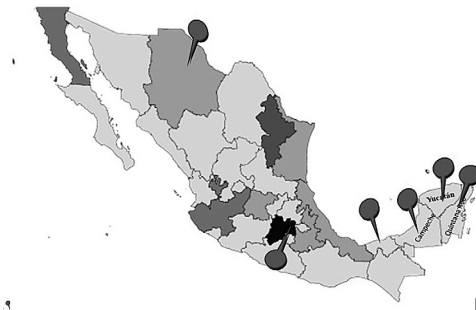


Figura 13. Principales mercados de Soldado de Chocolate años 1970-1990



Figura 14. Envase de sidra pino y camión repartidor de soldado de chocolate.

Comunicaciones integradas

Para el posicionamiento y promoción de la marca, la empresa refresquera, además de las actividades publicitarias más conocidas como anuncios en televisión, spots de radio y publicaciones en el Diario Yucatán, el de mayor tiraje en el sureste, realizaba algunas otras actividades. La embotelladora contaba con un payaso que asistía a las fiestas infantiles cuando surtían de Soldado de Chocolate a estos eventos. También acostumbraban participar como patrocinadores para que artistas de gran prestigio se presentaran en Mérida, como parte de su aportación a las actividades culturales y de entretenimiento de las familias yucatecas, consumidores fieles de sus marcas.

Mario y Fernando Herrera, artistas vernáculos de la localidad, anunciaban los productos Pino con graciosos spots en la radio, así como también protagonizaban las radionovelas *“Las Aventuras de Dzitrilloy Huachahuech”*. Un programa deportivo vespertino, conducido por el popular *“Landoro”*, don Rolando Bello se transmitía desde la XEZ.

En el sector deportivo también estaban presentes, la Embotelladora patrocinaba un equipo de béisbol profesional y dos semiprofesionales de la liga del Rastro

Municipal; deporte favorito de los yucatecos en esos tiempos.

Algunas de las estrategias de comunicación específicas en la televisión era la participación de tres personajes que representaban los elementos que componían esta bebida de chocolate. Se trataba de: Choco, quien al chocolate, principal elemento en la elaboración de este refresco, Zquito personificaba el azúcar y Lechis era el nombre del personaje que representaba a la leche. Además la empresa contaba con artículos promocionales para posicionamiento como camisetas, abanicos, plumas, etc.; siendo algunos específicos de la bebida Soldado de Chocolate. Para la época, la empresa utilizaba estrategias de marketing muy cercanas a la responsabilidad social apoyando la imagen corporativa de la misma (Ver figura 15).



Figura 15. Banca de un parque donada por Sidra Pino.

Competidores

La Sidra Pino poseía un gran porcentaje del mercado, sus refrescos fueron emblemáticos de Yucatán, durante más de 50 años fue la única embotelladora del sureste y después estuvo compartiendo el mercado con la Pepsi Cola.

En la década de los 70's Coca Cola, se había convertido en competidor de Embotelladora Pino y empezó a posicionarse y a ganar participación en el mercado; con la marca Cristal embotellaban bebidas de sabores diversos, competencia directa con sidra Pino, como eran negra, cebada y naranja. A finales de esa década, eran tres las principales refresqueras en la Península de Yucatán:

1. Coca Cola, era una empresa sólida con negocios adicionales como enfriadores, mesas, sillas y salones de fiestas.
2. Pepsi Cola era un embotellador trabajando con gran entusiasmo y buscando diversificar sus negocios.
3. Sidra Pino, con sus sabores yucatecos muy bien posicionados (Pino Negra y Cebada) y la bebida americana adoptada como propia y orgullo del mercado yucateco, el Soldado de Chocolate.

La embotelladora de refrescos Pino, por más de 100 años había dominado el mercado de la península junto con Pepsi, pero en los años 90 vendría el declive, con el crecimiento en el consumo de Coca Cola. También vinieron prácticas desleales, como las realizadas por Fernando M. Ponce, concesionario de Coca Cola con su empresa BP, quien puso en marcha diversas estrategias para expandir su mercado y controlar a sus competidores. Algunos ex trabajadores del corporativo del Sr. Ponce, afirmaban que en esos años, los propietarios de BP, contrataban personal para que compraran cajas de Sidra Pino y los envases de vidrio que utilizaban para sus productos para destruirlos, o simplemente para desaparecerlos; de esta manera el corporativo de Refrescos Pino tenía que asumir altos costos, al verse obligados a producir nuevos envases de vidrio por la escases de los mismos. En consecuencia, los

costos incrementaron en gran medida, ya que era de los rubros más altos con referencia al costo de las bebidas. La competencia utilizaba estrategias con las empresas pequeñas de la localidad, como tiendas de la esquina y loncherías, buscando la exclusividad de sus productos.

En 1994 el Grupo BP, lanzó un producto sabor chocolate, el “Bevi”, competencia directa del Soldado de Chocolate; aunque este no tuvo una gran aceptación en el mercado yucateco. En el año 2007 GP rediseñó la imagen de Bevi, buscando una mayor penetración entre el mercado infantil (Ver figura 16).



Figura 16. Bevi, bebida de chocolate de la Coca Cola.

A principios de los años 2000, la embotelladora Pino también se vio afectada por actos de espionaje que le hacían a sus procesos de producción, que después se reflejó en productos de la competencia que utilizaban los mismos ingredientes bajo otras marcas, competencia directa de Sidra Pino y Soldado de chocolate. Los habitantes de la localidad contaban que Raúl Rivas, un ingeniero químico que trabajó más de 15 años en la empresa, después de conocer todo el proceso industrial de fabricación, copió la fórmula del Soldado de Chocolate y lo vendió a Raúl Fonseca, quien a su vez, creó la Embotelladora del Mayab y empezó a envasar la bebida llamada Rey de Chocolate (Ver figura 17).



Figura 17. Botellas de la bebida Rey de Chocolate.

Aunque el Bevi tenía mucho mayor posicionamiento y distribución que el Rey de Chocolate; ninguno de los dos productos logró un lugar preferencial en los hogares y paladares yucatecos. Para este mercado la calidad y sabor del Soldado de Chocolate era superior. La presencia de la malta entre sus ingredientes, pero sobre todo detalles en el proceso de la elaboración eran las características diferenciadoras de este producto que lo posicionaron entre sus leales consumidores.

El mercado refresquero

La industria embotelladora y de aguas carbonatadas, por el tipo de actividades que realizaba, estaba considerada de capital intensivo y de capital fijo para llevar a cabo la producción, los cuales eran muy altos, por ello se necesitaban grandes cantidades de inversión para poder atender a la demanda y el proceso de modernización y cambio tecnológico, el cual había iniciado en 1989, cuando el mercado se caracterizaba por una amplia oferta, con diversificación de tipos, presentaciones y tamaños de los productos. También en ese periodo creció la participación de presentaciones en envases no retornables, que en 1998, representaron el 34.3% y en el año 2000, 48.7%. De esta manera las presentaciones

en envases retornables disminuyeron del 64.4% de participación al 50.1% (Meza, 2002).

Otra tendencia era que las presentaciones tradicionales de tamaños mediano y familiar empezaron a perder participación. En el caso del mediano, de 36.7% en 1998, pasó a 25.5% en el año 2000. El familiar presentó una mayor caída en el mismo lapso, donde del 10.7% disminuyó al 1.5%. En ese entonces, existían 800,000 puntos de venta de la industria refresquera, 67.7% era en abarrotes y misceláneas, 32.3% en restaurantes, puestos semifijos, escuelas y otros, y supermercados con 0.7% (Meza, 2002). Existían 220 embotelladores de refrescos en México, las más grandes Coca-Cola Co. y Pepsi, Co. En ese grupo se encontraba la Embotelladora de Refrescos Pino (Ver anexo 1).

De esta manera, los 90's y los inicios del año 2000, representaron un escenario pesimista para la empresa, que contaba con recursos escasos y que al parecer no habían sido bien administrados. Los ex trabajadores afirmaban que, "descuidaron el negocio por dar prioridad a otras empresas de la familia que en esos tiempos eran más grandes y rentables; como era el caso de la Siderúrgica de Yucatán". La dinámica de la industria, el aumento de la competencia y la mala administración, parecían ser las causas principales de la merma en la prosperidad de la fábrica. Su propietario no pudo rescatar la caída de sus marcas, a pesar de la gran aceptación popular. Al escasear los envases de vidrio el empresario hizo esfuerzos por comercializar sus refrescos en empaques no retornables pero no pudo sostenerse, y a cambio se endeudó con sus proveedores de Monterrey. Las instalaciones que ocupaban un lugar privilegiado en la ciudad de Mérida (Ver figura 18) se fueron deteriorando, al igual el equipo de reparto.



Figura 18. Edificio de Embotelladora de Refrescos Pino en Mérida, Yucatán.

Los primeros años del 2000, se distinguían por las tendencias cambiantes en el mercado refresquero, la presencia de competidores fuertes, poseedores de recursos financieros, que les permitía impulsar estrategias agresivas de marketing, centradas en la publicidad y la promoción de ventas, pero en los procesos de distribución los cambios fueron más marcados.

Los consumidores, en especial la sociedad yucateca, se resistía a aceptar las nuevas marcas y “su” Soldado de Chocolate, a pesar de su gran penetración y posicionamiento entre las familias de la localidad, estaba enfrentado la competencia de bebidas que trataban de imitarlo, aunque no lo lograron como tal, sí disminuyeron su participación de mercado y minimizaron sus estrategias de mercado. A mediados de 2008, los distribuidores de Soldado de Chocolate y Sidra Pino, se empezaron a quejar por la falta de abastecimiento de los productos; comentaban que hacía meses no les surtían y ellos a su vez, no podían satisfacer a sus clientes de toda la vida. Fue a principios del 2009 cuando la situación se hizo más difícil para la fábrica y a falta de recursos estaban valorando la posibilidad de parar sus operaciones de manera temporal (tres meses). Aunque

al público se le diría que se trataba de un periodo para dar mantenimiento a la maquinaria y equipo, con el objeto de seguir produciendo el producto con calidad y sabor distintivo al que estaban acostumbrados.

¡El reto ahora!

Empezaba febrero de 2009 y Embotelladora de refrescos Pino, S.A. de C.V. y su propietario y director general, Victor Erosa Lizárraga, enfrentaban el mayor reto de su historia, en 120 años de existencia. Los cambios en el mercado refresquero, las nuevas estrategias de marketing, novedosas y rápidas formas de distribución, promociones de ventas atractivas para los distribuidores, escasez de envases de vidrio, situación financiera en riesgo, todo esto y más, serían la suma de situaciones a considerar, si se deseaba mantener viva a la empresa y sobre todo al ícono de las marcas yucatecas en el sector de bebidas. Soldado de Chocolate seguía siendo esperado por los distribuidores, dispuestos a retomar su comercialización exclusiva

Erosa se preguntaba qué decisión tomar para salvar el patrimonio cultural no solo de él, sino de los ciudadanos yucatecos. ¿Qué hacer para reactivar la fabricación de sus productos? ¿Cómo regresar al mercado con cambios, innovaciones mercadológicas que permitieran el repunte de sus ventas y enfrentar a la competencia voraz? De lo que se sentía seguro era de la respuesta positiva de los consumidores leales y la de sus distribuidores de muchos años. Aunque los competidores ya habían ganado territorio, la pregunta clave era si ¿estarían atendiendo a los mismos segmentos que soldado? ¿Tendrían la misma preferencia, arraigo y sentido de pertenencia que despertaba Soldado de Chocolate? El cierre de la fábrica parecía ser el escenario más próximo,

pero esa, era justamente la alternativa que el empresario no deseaba. Era urgente tomar decisiones, pero ¿cuáles? El 28 de febrero de 2009 era la fecha para contar con un plan estratégico para reactivar la fábrica como en sus mejores años.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Fábrica de refrescos Pino?
2. ¿Qué estrategias de marketing considera son las más efectivas? ¿Se podría continuar con ellas?
3. Ante los cambios en el sector refresquero que estrategias se deben diseñar e implantar por parte de la empresa?
4. ¿Cómo se puede sacar provecho estratégico del posicionamiento de Soldado de chocolate?
5. ¿Qué importancia tiene para los ciudadanos yucatecos el producto Soldado de Chocolate?
6. ¿Qué estrategias de comunicaciones integradas para contrarrestar a la competencia desleal?
7. ¿Cuáles son los elementos que debe contemplar el Sr. Erosa en su Plan Estratégico para asegurar su permanencia en el mercado?

Referencias bibliográficas

- Águeda Esteban T., García de Madariaga Miranda, J., Reinares Lara, E., Saco Vázquez, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial 815 páginas
- Allbiz. Bevi. Disponible en <http://www.mx.all.biz/bevi-g27946#.VaBlr42I61s>
- Bazar Península. Disponible en http://bazarpeninsula.com/coleccionables-y-antiguedades/articulos-promocionales-de-coleccion/botellas-de-soldado-de-chocolate_i102

- Camacho Gómez, M. (2015). *Marketing en Perspectiva*. México: Trillas.
- Cordobés, diario de un (Marzo 31, 2011). *S.O.S. para unos refrescos yucatecos*. Recuperado de <http://diariodeuncordobes.blogspot.mx/2011/03/sos-para-unos-refrescos-yucatecos.html>
- Crónica.com.mx (Enero 20, 2012). *Trabajadores de Sidra Pino y Soldado de Chocolate cumplen un año de huelga*. Recuperado de <http://www.cronica.com.mx/notas/2012/629867.html>
- Depaula, H. (Septiembre 28, 2014). *Era el soldado de chocolate*. Recuperado de <http://bachata24k.com/era-el-soldado-de-chocolate/>
- Diario de Yucatán (Agosto 12, 2012). *La semana hace 50 años*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/imagen/la-semana-hace-50-anos-15>
- Diario de Yucatán (Abril 24, 2014). *Réquiem a Sidra Pino*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/editoriales/opinion/requiem-a-sidra-pino>
- Durán, M. (Mayo 28, 2014). *La sidra pino, más de un siglo como referente*. Diario de Yucatán. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/temas/exclusivas-central-9/la-sidra-pino-mas-de-un-siglo-como-referente>
- El petardo (s/f). *Sabores de mi tierra vecina*. Recuperado de <http://elpetardoac.blogspot.mx/2011/08/sabores-de-mi-tierra-vecina.html>
- Googleusercontent. Recuperado en https://lh3.googleusercontent.com/zxzM4Z8UCxh0N-fZ91pYbLl6HUVzAd9OCGOzXvaXoVWWJCpN3wPQUz1NT_0yuRXkAIJfOw=s114
- Keegan, W. (1997). *Marketing Global*. Madrid, España: Prentice Hall. Quinta Edición.
- Liveauctioneers. 393: *Chocolate Soldier Drink Sign*. Recuperado de https://www.liveauctioneers.com/item/610492_chocolate-soldier-drink-sign

- Mercado libre. Recuperado de <http://listado.mercadolibre.com.mx/jalisco/latas-de-refresco-con-doble-fondo>
- Mercadolibre. Recuperado de [http://listado.mercadolibre.com.mx/soldado-de-chocolate-caja#D\[A:soldado-de-chocolate-caja\]](http://listado.mercadolibre.com.mx/soldado-de-chocolate-caja#D[A:soldado-de-chocolate-caja])
- Meza Camacho, C. (2002). *Investigación del mercado de la Industria Refresquera en México y sus factores de éxito*. Tesina de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Milenio Novedades (Julio 21, 2014). DPC huelga de la Sidra Pino. Recuperado de <http://sipse.com/milenio/autoridad-laboral-declara-concluida-la-huelga-en-la-sidra-pino-102974.html>
- Pining.com <https://s-media-cache-ak0.pining.com/236x/48/b0/72/48b072ecf5ea7cf64ad284fb42aee10.jpg> Por Esto (s/f). Desaparecen del mercado Sidra Pino y Soldado de Chocolate. Recuperado de http://www.poresto.net/ver_notas.php?zona=yucatan&idSeccion=1&idTitulo=67906
- Real Academia Española. Disponible en <http://www.rae.es/>
- Restaurante Humbertos. Disponible en <http://www.restaurantehumbertos.com/>
- Sportslogos.net. *Old School Soda Logos*. Recuperado de <http://boards.sportslogos.net/topic/100346-old-school-soda-logos/page-3>
- STPS (2012). *Ley Federal del Trabajo* (última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación: 30 de noviembre de 2012).
- Vecino Vigilante (Enero 26, 2013). *La embotelladora de Sidra Pino y Soldado de chocolate en proceso de remate pero sin fecha*. Recuperado de <http://vecinovigilanteyuc.blogspot.mx/2013/01/vecino-vigilante-yucatan-la.html>

- Yucatán Ahora (Diciembre 23, 2010). *Pagan aguinaldos a empleados de la "Sidra Pino"*. Recuperado de <http://yucatanahora.com.mx/noticias/pagan-aguinaldos-empleados-sidra-pino-10258/>
- Yucatán Ahora (Enero 1, 2011). Consideran viable que cooperativa maneje Sidra Pino. Recuperado de <http://yucatanahora.com.mx/noticias/consideran-viable-que-cooperativa-maneje-sidra-pino-10428/>
- Yucatán Products. Disponible en <http://www.yucatanproducts.com/inicio.php>
- White City Properties (Marzo, 2013). *Comida yucateca*. Recuperado de <http://whitecityproperties.com/blog/yucatan-news/comida-yucateca-yucatecan-food.html>
- Wikipedia.com. Sidra Pino. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Sidra_Pino#/media/File:Temax,_Yucat%C3%A1n_\(04\).jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Sidra_Pino#/media/File:Temax,_Yucat%C3%A1n_(04).jpg)

Referencias de figuras y tablas

- Figura 7. Elaboración propia con imágenes de la web
- Figura 8. Depaula, 2014
- Figura 9. Diario de Yucatán (2012).
- Figura 10. Elaboración propia con información de Unión Yucatán, 2014, Terra.com, 2013 y mercado libre.com.
- Figura 11. Elaboración propia con imágenes de liveauctioneers.com., pinimg.com y sportslogos.net
- Figura 12. Mercado libre.
- Figura 13. Elaboración propia
- Figura 14. Diario Yucatán (2011).
- Figura 15. Wikipedia.org
- Figura 16. yucatanproducts.com, all.biz
- Figura 17. googleusercontent.com
- Figura 18. Vecino Vigilante (2013).
- Tabla 1. Elaboración propia.
- Tabla 2. Elaboración propia con datos proporcionados por los ex trabajadores de la fábrica.

Anexo I. Embotelladoras en Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Chiapas. Año 2000.

Embotelladora	Ubicación
Embotelladora de Sidra Pino, S.A.	Mérida, Yuc.
Embotelladora del Caribe, S.A. de C.V.	Cancún, Q. Roo
Compañía Embotelladora del Sureste, S.A.	Mérida, Yuc. Yucatán
Compañía Embotelladora del Sureste, S.A. de C.V.	Villahermosa, Tab.
Embotelladora Campechana, S.A. de C.V.	Campeche, Camp.
Embotelladora Central Chiapaneca, S.A. de C.V.	Tuxtla Gutiérrez, Chis.
Embotelladora Moderna de Tabasco, S.A.	Villahermosa, Tab.
Embotelladora Peninsular, S.A.	Mérida, Yuc.
Industria Embotelladora de Campeche, S.A.	Campeche, Camp.
Refrescos sin gas Tortuguín, Productos Nall	Mérida, Yuc.
Refresquera del Caribe, S.A. de C.V.	Cancún, Q. Roo
Refresquera de Yucatán, S.A. de C.V.	Mérida, Yuc.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Meza, 2002.

Capítulo 3

CAFÉ CORAZÓN PARLANTE

TODO SURGIÓ CON EL DISEÑO DE SU CORAZÓN...

Mónica Isabel Mejía Rocha

Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato

Resumen

La empresa “Corazón Parlante” ubicada en la ciudad de Guanajuato, Guanajuato surgió en el año 2006 con la intención de establecerse como una galería de arte, ya que Hortensia Aguilera Correa, fundadora y propietaria de la empresa, había egresado de la licenciatura de Artes Plásticas en la Universidad de Guanajuato; y contaba con el interés principal de contar un espacio para difundir y compartir el arte de creación propia y de otros. Poco después de haber iniciado funciones se pensó en un servicio complementario en esta galería, una pequeña y sencilla cafetería a fin de ofrecer un atractivo para los visitantes que acudían al lugar. Al año y medio de haberse inaugurado las cosas debían de cambiar pues los ingresos del lugar no alcanzaban para el pago de los servicios básicos del mismo, teniendo como una opción próxima y varias veces pensada, el cierre de Corazón Parlante.

En 2015, después de casi diez años en el mercado, la galería más reconocida por sus clientes como café – restaurante, había crecido al contar con un punto de ven-

ta adicional, que se localizaba en el centro de la ciudad de Guanajuato, destino turístico con el mismo nombre. Este segundo establecimiento asumía retos y desafíos para su consolidación debido a la competencia cercana con la contaba en el lugar.

Evolución histórica de la empresa

La empresa “Corazón Parlante” se inauguró en el año 2006 por su fundadora y propietaria la Licenciada en Artes Plásticas Hortensia Aguilera Correa, en la ciudad de Guanajuato, Guanajuato¹. La ciudad de Guanajuato ubicada en el centro de la República Mexicana, colindando al norte con el estado de San Luis Potosí, al este con Querétaro, al sur con Michoacán y al oeste con el estado de Jalisco (figuras 19 y 20).



Figuras 19 y 20. Ubicación geográfica de la ciudad de Guanajuato, Guanajuato, México.

Cuando Hortensia cursaba el último año de sus estudios universitarios (2004), le fue solicitado como trabajo de una de sus clases el grabado de un signo que la representara y ella diseñó y se identificó con un corazón

¹Cuando Hortensia cursaba el último año de sus estudios universitarios (2004), le fue solicitado como trabajo de una de sus clases el grabado de un signo que la representara y ella diseñó y se identificó con un corazón que hablaba y transmitía, por eso en la parte superior de este, colocó una voluta (figura 21) dando el significado general al símbolo de un corazón que hablaba “Corazón Parlante” (figura 22).

que hablaba y transmitía, por eso en la parte superior de este, colocó una *voluta*² (figura 21) dando el significado general al símbolo de un corazón que hablaba “Corazón Parlante” (figura 22).

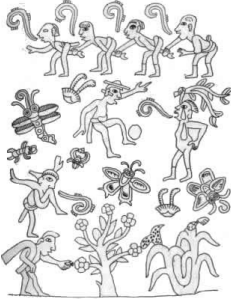


Fig. 21. Uso de Voluta.

Corazón parlante



Fig. 22. Corazón Parlante.

Cuando Hortensia egresó de la Universidad y siguiendo sus preferencias dentro de las artes plásticas, realizó tres especialidades en joyería y grabado, dos en México (Taxco y San Miguel de Allende) y una internacional en la escuela *Le ArtiOrafeAlchimia*, en Italia.

Una vez concluidas sus especialidades y convencida de su vocación, regresó a la ciudad de Guanajuato, Guanajuato y compró una propiedad en esta ciudad, localizada en la calle Paseo de la Presa, un tanto alejada del centro histórico y turístico de esta entidad. En el año 2006 con la intención de contar con un espacio donde pudiera exhibir y poner a la venta sus piezas de joyería así como la de otros artistas invitados abrió sus puertas, en el establecimiento previamente adquirido, la galería “Corazón Parlante” (Figuras 23 y 24).

² En la lengua y cultura mexicana la palabra tlahtollise representa por medio de una voluta en representación pictórica del acto de hablar en el mundo mesoamericano. <http://guerreroegradocero.blogspot.mx/2015/02/cual-era-el-signo-prehispanico-pa-ra-la.html>



Figuras 23 y 24. Hortensia con sus piezas de su colección y su primer Café – Galería el “Corazón Parlante”.

Al mes de haber inaugurado y debido a la falta de establecimientos de preparación, distribución y venta de bebidas próximos a la galería; Hortensia pensaba en ofrecer un servicio complementario a los pocos asistentes a la misma, deseaba ofrecerles un servicio pequeño de café. Al año y medio de inicio de funciones, la empresaria reflexionó en varias ocasiones acerca del potencial cierre de la galería, ya que los ingresos del lugar por sí solos no eran suficientes para cubrir los costos de los servicios básicos que esta requería. Hortensia aconsejada por su madre decidió esperar un poco más, e introdujo un servicio de desayunos sencillos a precios económicos y esto poco a poco iba atrayendo más y más clientes, en ocasiones solo para consumir alimentos sin considerar las exposiciones o joyería en venta.

Para este entonces la galería – café contaba con tres empleados que hacían de todo un poco, de hecho en una ocasión Hortensia le dijo a una de las meseras “Juanita vamos a empezar a hacer los pasteles” a lo que ella replicó: “¡Pero, ¿Cómo? Si yo ni siquiera cocino en casa” a lo que la empresaria respondió: ¡pues yo tampoco pero los clientes lo piden y debemos aprender”; así poco a poco fueron cocinando y preparando postres hasta contar con diferentes especialidades de la casa tales como el panque de elote y pastel de zanahoria (figuras 25, 26 y 27).



Figuras 25, 26 y 27. Interior del café galería “Corazón Parlante” en Paseo de la Presa y dos de sus opciones de desayuno.

Aunado a lo anterior, al lado del establecimiento vivía de manera temporal un chef que laboraba en un restaurante del centro de la ciudad y que en ocasiones, solía pasar a tomar un café al Corazón Parlante. Este especialista gastronómico en variadas ocasiones ofreció a Hortensia sus servicios en cocina, a fin de ocupar su tiempo libre y obtener algunos ingresos adicionales. Oferta que aún cuando era atractiva, la propietaria del lugar desde un principio le aseguró no tener para pagar sus servicios. Después de tanto insistir acordaron que este -el chef- armaría una propuesta de menús para el Corazón Parlante y capacitaría a las personas que atendían cocina. El resultado fue una carta con opciones para desayuno, comida, cena. De esta manera, la Galería Corazón Parlante tendría ya una carta con mayor variedad de platillos y cobertura para sus asistentes, transformándose en un Café – Galería debido a las circunstancias dadas en ese momento. Así mismo, dos de los empleados comenzaron a estudiar por iniciativa propia repostería y otro más gastronomía, formación que añadió conocimiento a la organización en desarrollo.

La carta a partir de entonces incluyó: Desayunos, comidas, entremeses, pasteles, cafés, té y bebidas sumando casi un total de 153 opciones a elegir además de vinos, cervezas, refrescos y licores (Tabla 3).

Tabla 3. Estructura del menú actual del café – galería “Corazón Parlante”.

Desayunos (25 opciones)
Comidas (25 opciones)
Entremeses (10 opciones)
Postres (17 opciones)
Friso (frappes, <i>smoothies</i> , sodas italianas y malteadas)
Cafés (14 opciones)
Tés (16 opciones)
<i>Chakras</i> sin cafeína (7 opciones)
Cocteles (22 opciones)
Refrescos, vinos y licores (27 opciones)

Aproximadamente al cuarto año de operaciones, en el año 2010 y atendiendo a las peticiones de clientes y artistas en vivo, se incluyó en el servicio del lugar música en vivo. Algunos de estos artistas eran alumnos de la escuela de música de la Universidad de Guanajuato, siendo del gusto de los asistentes; por lo que se estableció una programación habitual de martes y jueves de las 20:00 a las 22:00 horas, con las opciones de: trova, baladas románticas y jazz. Esta innovación aunada a la promoción en cervezas de “2 cervezas por 2 USD” atrajeron más clientes, mismos que acudían más por el restaurante, las promociones y variedad en vivo, que por las exposiciones de la galería como tal (figuras 28, 29 y 30).



Figuras 28, 29 y 30. Café – Galería “Corazón Parlante”
Paseo de la Presa.

En el año 2011 la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera de Guanajuato Capital organizó el Primer Festival de la Enchilada, y Hortensia a pesar de que no tenían esta opción dentro de su menú, decidió participar con una de sus empleadas con la elaboración de “Enchiladas de Nata” receta heredada por su abuela y el resultado fue sorprendente al ser un éxito entre los asistentes al evento y aún con esto nunca optó por incluirlas en la carta del menú aun cuando después del evento varios clientes preguntaban por este platillo. (Figuras 31 y 32).



Se 'enchilan' 500 en Festival de la Enchilada
POR FREDY GARCÍA SEPULVEDA

¿Quéda usted escuchando hablar de los enchiladas de nata? Pues sí, existen y ayer fueron la novedad en el Primer Festival de la Enchilada, realizado en la explanada de la Alameda de Guanajuato.

La original enchilada fue preparada con chile pasilla, chile ancho y nata junto con estos otros para hacer el relleno. El relleno fue del tradicional pollo.

Esta platillo fue una receta creada por la abuelita de Hortensia Aguirre, dueña del restaurante Corazón Parlante, que ayer se enseñó en este festival y fueron todos los que quisieron en día hoy se escucharon. De hecho aquí a 1 y a las 3 en la tarde ya se habían acabado, fueron las primeras en terminarse de todas las restaurantes asistentes.

“Este trapear causa kilos de luzidas”, informó con modestia Martha Zárate, chef del Corazón Parlante.

En el Primer Festival de la Enchilada, organizado por la Cámaras, la Dirección de Turismo de la Presidencia Municipal, la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado y la Universidad de Guanajuato, hubo de venta total de los mencionados platillos.

Enchiladas pothernes, con chile jalapeño, rellenas de queso y frijoles; enchiladas “no te ríes”, con chipotle y tomate; y otras con salsa de cacahuato, enchiladas de suavillo, con el relleno “enchiladante”.

La carpas que albergó el festival estuvo llena todo el tiempo. A las 2:45 ya la habían visitado unas 700 personas, de las cuales alrededor de 500 se quedaron a comer, informaron los encargados de venta de bebidas.

Figuras 31 y 32. Enchiladas de nata del Café – Galería “Corazón Parlante” y nota sobre el Primer Festival de la Enchilada.

El tipo de cliente más frecuente de este establecimiento a finales de 2015, solían ser profesionistas, personas de edad mediana y empleados del Gobierno Estatal.

Casi a inicios del año 2013 le ofrecieron en venta a Hortensia una casa antigua en el centro histórico, zona turística de la ciudad, misma que adquirió y empezó a remodelar pensando en un primer momento establecer a partir de entonces su taller de grabado y joyería además de una sala de exposición más amplia, pues la del primer establecimiento había restado sus dimensiones debido a las áreas cada vez mayores para comensales que asistían al lugar. Una vez remodelada la nueva propiedad, la empresaria consideró que podía replicar el establecimiento de la zona del Paseo de la Presa, esto pues contaba con experiencia y una ubicación con más turistas que residentes, así que en el mes de octubre del año 2013 abrió sus puertas a clientes.

Este nuevo establecimiento con mayor amplitud y espacios que el anterior, con una carta igual que el primer café pero con precios un poco más elevados (respaldando el mercado y la competencia del lugar). Adicional al menú ya conocido se incorporaron como especialidades las enchiladas en tres presentaciones: Enchiladas de nata, mineras y de mole de Jamaica (figuras 33, 34, 35 y 36).



Figuras 33, 34, 35 y 36. Taller de grabado, mesa para el uso de comensales, enchiladas mineras en el Café Galería Corazón Parlante, centro histórico.

Retos actuales

A poco más de dos años de apertura del segundo establecimiento su resultado no había sido lo esperado, Hortensia gerenciaba los dos lugares, con apoyo de una persona en este. Ella comentaba que a diferencia del primer café, el segundo tenía más turistas y el primero más residentes como clientes, observando además que en el primer establecimiento los clientes llegaban al lugar por qué sabes que ahí van y en el segundo solía observar que entraban turistas pero solo conocían y se salían del lugar sin antes consumir en este, de hecho llegó a recortar el horario del servicio de 14:00 a 23:00 horas de lunes a domingo, mientras que el primero seguía manteniéndose en horario de 09:00 a 23:00 horas de lunes a sábado. Siendo uno de sus retos a finales de 2015 era poder ampliar el horario de este segundo restaurante en un horario de lunes a domingo de 09:00 a 23:00 horas y con la misma demanda y aceptación que el primer establecimiento que se encuentra alejado de la zona turística céntrica de la ciudad.

La empresa como tal por número de empleados en su plantilla podía ser considerada como una pequeña empresa en México pues contaba con 17 colaboradores en total en los dos establecimientos donde Hortensia fungía como gerente y administradora general de los mismos (tabla 4).

Tabla 4. Plantilla de personal de la empresa Corazón Parlante.

Café Galería Corazón Parlante I	Café Galería Corazón Parlante II
<ul style="list-style-type: none">• 3 cocineros• 2 cajeros• 3 en barra• 1 lava platos• 4 meseros	<ul style="list-style-type: none">• 1 cocinero• 1 cajero• 2 meseros

El personal que laboraba en la empresas contratado después de un periodo de prueba de quince días y cada uno de ellos contaba con las prestaciones mínimas de ley que regulaba las relaciones laborales en México, la Ley Federal del Trabajo:

- Capacitación constante
- Aguinaldo
- Seguro Social
- Vacaciones
- 1 día de descanso por cada seis trabajados
- Prima dominical
- Prima vacacional
- Repartición de propinas de acuerdo a su consideración, etc.

Los establecimientos daban a conocer sus servicios y promociones a través de los siguientes recursos:

- Anuncios en revistas turísticas nacionales, locales y regionales
- Acceso gratuito a exposiciones que se presentan en la galería al público en general e invitado por los artistas
- Redes sociales
- Espectacular en un acceso importante de la ciudad, entre otros.

Preguntas detonantes

1. ¿Qué debería de hacer la empresa para lograr posicionar al segundo establecimiento ubicado en zona turística de igual o mejor manera que el primero?
2. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debería de emplear la organización?
3. ¿De qué manera podrían atraer a cliente y retenerlos en el lugar?
4. ¿Qué cambios debería de realizar la organización a fin de lograr mejores resultados?

Referencias bibliográficas

- http://americaindigena.com/sejourne_pensamiento/sejourne_pensamiento.htm
- <http://www.guanajuato.gob.mx/nuestro-estado.php>
- <http://www.ira.cinvestav.mx/Principal/Comollegar/tabid/282/language/es-MX/Default.aspx>
- https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d8/Estado_de_Guanajuato.JPG

Referencias de figuras y tablas

- Figura 19. CINVESTAV.
- Figura 20. Wikipedia.
- Figura 21. Hortensia Aguilera Correa.
- Figura 22. Hortensia Aguilera Correa.
- Figuras 23 y 24. Hortensia Aguilera Correa.
- Figuras 25, 26 y 27. Hortensia Aguilera Correa.
- Figuras 28, 29 y 30. Hortensia Aguilera Correa.
- Figuras 31 y 32. Hortensia Aguilera Correa.
- Figuras 33, 34, 35 y 36. Hortensia Aguilera Correa.
- Tabla 3. Elaboración propia a partir de Menú de Corazón Parlante.
- Tabla 4. Hortensia Aguilera Correa.

Capítulo 4

GENOISE PASTELERÍA

ESTRATEGIA DIFERENCIADA Y ADMINISTRACIÓN
DEL PERSONAL

Olga Yeri González López
Manuela Camacho Gómez
Est. María Asunción Rodríguez Arias
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Norma Muñoz y su esposo José Larios, propietarios de Genoise Pastelería, S.A. de C.V. participaban en el sector de la panadería y la pastelería; contaban con una amplia línea de productos agrupados en tres especialidades: pasteles, pan y bocadillos. En 2012, las condiciones del mercado le daban la oportunidad de seguir expandiéndose a través de la diversificación de productos y el establecimiento de nuevas sucursales en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México; donde estaban asentados como empresa desde hacía 25 años

Si bien la organización gozaba de prestigio, aceptación y lealtad de sus clientes; el más grande desafío de los empresarios en ese año, consistía en lograr un cambio en la actitud de la mayoría de sus colaboradores, cuya productividad, colaboración y probidad no eran los esperados.

A mediados de agosto de 2012 los esposos Larios se preguntaban cómo hacer para cambiar el comportamiento y lograr un mayor compromiso de sus empleados; ya

que de darse esa transformación laboral la organización podría llevar a cabo sus planes de crecimiento con mayor confianza; ampliando su línea de productos y añadiendo valor para diferenciarse de sus principales competidores.

¿Qué haremos? Se preguntaban. ¿Más capacitación? ¡No!, no ha funcionado decía José. Tienes razón respondía Norma, “como que a la gente le falta compromiso, no sé amor, les falta involucrarse más. Que no solo trabajen por ganar su dinero y ya, no! deben defender su empresa en la que está trabajando, pero no, no es así, yo creo que hay que llevarles con un psicólogo o algo así”. ¿Cuál sería la estrategia de personal a seguir? Era urgente resolver esta situación, si se deseaba continuar con la expansión de esta empresa familiar.

La empresa en sus inicios

Cuando “Genoise” inició sus operaciones comerciales, fue por iniciativa de los esposos Larios, quienes pensando en su familia, idearon emprender un negocio, que, con el tiempo, sería fuente de empleo para sus propios hijos.

Norma explicaba que su esposo trabajaba en la Ciudad de México y cuando éste se jubiló se regresaron a Villahermosa, de donde ella era oriunda, “pensamos hacer una empresa familiar para que todos los hijos trabajaran, entonces me fui a México y me preparé para poner la empresa y empezamos en la casa y ya nos sacó de la casa la pastelería, y después a continuar con el negocio”.

Los principales productos que se fabricaban y comercializaban en 1990, cuando se creó la organización, eran exclusivamente pasteles.

Desde sus inicios, los señores Larios pensaron en una empresa familiar y así, todos los integrantes de la familia, quedaron incluidos como socios, el ingeniero José explicaba “pusimos un porcentaje a cada quien, de inversión y así se formó, como cualquier empresa”.

Industria de panes y pasteles

Las tendencias del macro entorno del mercado de panes se caracterizaban por situaciones que parecían contradictorias, por un lado la declaración de la FAO, la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud, alertaban sobre el nivel de obesidad en la población mexicana. En los niños ocupaba el primer lugar en el mundo.

Por su parte, la revista *Forbes* declaraba: “Los pasteles son una parte importante de la cocina mexicana, son consumidos comúnmente en o como parte del desayuno y como snack. Si bien son consumidos en restaurantes y cafés, existen grandes empresas que lideran el mercado”. La Secretaría de Economía declaraba que el mercado de la repostería en México había crecido en importancia, por ello, invertir en la apertura de una pastelería era una opción prometedora y rentable en el corto plazo.

La demanda y producción nacional de panes y pasteles había mostrado un incremento significativo, además de que en este mercado, la demanda de pasteles era constante durante todo el año; el producto era consumido por personas de todas las edades. La demanda era satisfecha y el número de empresas del giro se había intensificado. Aunque existían en el mercado nacional productos importados, su participación no era significativa.



Figura 37. Preferencias de consumidores para adquirir productos en una panadería.

El mercado se caracterizaba por un número creciente de establecimientos de pastelerías tipo boutique. Este tipo de empresas tenía como mercado meta a un segmento de consumidores A/B y C+, que usualmente buscaban un producto de calidad para saborear en casa o bien, para celebrar una ocasión especial. El precio de un pastel base para 10 personas oscilaba entre \$300 y \$450 pesos mexicanos (PM). Asimismo, había otras líneas de productos dirigidos al segmento C y D+, para los cuales se fabricaban otro tipo de productos cuyos precios iban de \$150 a \$220 PM.

La competencia

El mercado de pasteles y de panificadoras en general, era muy competido. Sin embargo, las empresas formales que participaban en el mercado eran quince aproximadamente.

Chocolate, Pan y Café

Tabla 5. Pastelerías en Villahermosa.

Casita Azul	Biscuit Pastelería y algo más	Mabe's Pastelería	Pastelería tres hermanos	Panadería y pastelería Cornelio's
Genoise Pastelería	Pastelería Fresa y Chocolate	Pastelería sabor y Hogar	Pastelería Dulce Fantasía	Pastelería Lupita Bolio
Tere Cazola	Maple pasteles	Pastelería suspiros	El Arte del Azúcar	Pastelería Leo
Pastelería de Chocolate Eva y Rosalba	Otras pastelerías y panaderías			

Si bien existían otras pastelerías no formales e informales, estas representaban a la competencia indirecta de “Genoise”. Los competidores directos eran la “Casita Azul”, “Tere Cazola”, “Fresa y Chocolate y el Arte del Azúcar”, todos ellos con producción gourmet de pasteles, postres y bocadillos dulces y salados.

Tabla 6. Precios de la “Casita Azul” (competidor principal).

Producto	Precio	Producto	Precio
Flan	\$275.00	Gelatina turón	temporada
Clásico	\$285.00	Tarta de elote de	\$235.00
Limón	\$390.00	Tres leches chicos 1/2	\$300.00
Brownie con queso	\$495.00	Flor de Guayaba	\$235.00
Cajeta bebe	\$360.00	Mousse tricolor	\$370.00
Cajeta	\$495.00	Bobo	\$465.00
Trufa	\$465.00	Bizcocho	\$240.00
Mousse de queso	\$465.00	Coco	\$400.00
Tarta de Manzana	\$390.00	Frutas tropicales	\$350.00
Rosca De naranja	\$235.00	Chocolate	\$340.00
Zanahoria	\$330.00	Chickes de fresa	\$330.00
Eclipse	\$440.00	Moka	\$360.00
Dátil Y Nuez	Sobre Pedido		
Invierno	Temporada		
Toscana	Temporada		



Figura 38. Colección de pasteles de Pastelería Leo.

Identidad corporativa Genoise

La identidad corporativa de la empresa, según afirmaba el ingeniero José Larios, era “vender productos nuevos y buenos”. La visión no la tenían definida, pero creían estar atendiendo el segmento correcto, “gente de muy buen nivel económico que compren pasteles buenos”.

En Genoise el proceso administrativo aún no lograba consolidarse, se carecía de una planeación formal que permitiera determinar los objetivos y metas generales y específicas para cada área de la organización, el diseño de estrategias, alternativas en el corto, mediano y largo plazo. Cuando se les preguntaba a los empresarios si contaban con un plan estratégico, los empresarios respondían que “ahí iba”; en realidad no contaban con él, pero según ellos, pronto lo tendrían, ya que tenían algunas metas que alcanzar.

En la tarea de organización, la empresa contaba con tres grandes departamentos en su área de producción: cocina, pasteles y pan. Norma explicaba que contaban con el responsable de la cocina “quien prepara todo, rellenos, de este lado también están las empandas, volovanes, ó

sea todas esas cosas, todo con lo que se rellenan todos los productos”; el responsable de la fabricación de pasteles “que es donde arman los pasteles, los adornan”; y los panaderos que son los que hacen el pan”.

El número de empleados que laboraban en la empresa era de 55, de los cuales 32 eran mujeres y 13 hombres. Todas las áreas eran dirigidas por mujeres y eso molestaba mucho a los varones.

Una de las áreas que más retos les había representado a los propietarios de la empresa, era Panadería, especialmente porque los empleados no se aplicaban a los procesos de producción. Esta actitud se debía a que les molestaba que una mujer les diera órdenes o que les explicara cómo realizar sus actividades “¡Es un problema, se resisten!” decía Norma.

En cuanto a la dirección, Norma y José impulsaban, coordinaban y vigilaban que todas las tareas de cada colaborador en las áreas que integraban la empresa estuvieran en orden. La empresaria era quien ejercía la supervisión, muy estrecha; porque le preocupaba la calidad de sus productos. El control se llevaba a cabo de manera estricta buscando mejorar la calidad del producto, reduciendo el tiempo del ciclo de producción y los costos.



Figura 39. Los esposos Larios

La estrategia diferenciada

Genoise estaba posicionada como una empresa que fabricaba y comercializaba productos de calidad, fue de las primeras pastelerías en Villahermosa. Las estrategias que se habían implantado en la empresa, era acorde con sus metas comerciales. Habían elegido ser diferenciados, porque Norma había leído que “este tipo de estrategias la utilizan los negocios que buscan alcanzar un desempeño superior en algunas de sus áreas, siempre con el propósito de beneficiar a los clientes”. La empresaria estaba convencida de que ellos se diferenciaban de sus competidores por la calidad de sus productos, sus sabores y estilos en el diseño de los pasteles. Por eso se esmeraban en fabricar buenos productos, supervisando los procesos y adquiriendo materia prima e insumos de primera.

El área de producción era la más importante dentro de las funciones de la organización, Norma afirmaba que los ingredientes de sus productos tenían que ser de los mejores “a mí por ejemplo la chantilly no me gusta, porque se siente la grasa; pero fíjate que pruebas los pasteles que tienen nata, y no te queda la grasa en la lengua, entonces se está logrando un producto mejor todavía”.

Para ella, la ventaja competitiva de su empresa estaba en fabricar y vender productos frescos y naturales. “Nuestros productos son de mantequilla, si tu por ejemplo, la mantequilla la metes al refrigerador se hace dura, la margarina no! Entonces, si tu sientes que nuestro pastel está un poco durito, lo dejas un rato a temperatura ambiente y tiene que agarrar su textura”.

Marketing

El nombre de la empresa “Genoise” fue elegido por la empresaria. Este cumplía con las características de ser descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo para el negocio, agradable y fácil de recordar. Esta denominación se había seleccionado porque así se le llamaba a un pan, muy parecido al pastel de tres leches. Norma comentaba: “me gustó el nombre porque pues yo conozco de pastelería, porque tome muchísimos cursos, porque para poner una pastelería tienes que conocer, y conocer bastante”. En el año 2000 registraron la marca y formalizaron la empresa con la figura moral de Sociedad Anónima.



Figura 40. Logotipo de “Genoise” Pastelería.

Todos los productos se entregaban con bolsas, envolturas y cajas que tenían impreso el logotipo de la empresa.



Figura 41. Carlota de Frutas de la Pastelería Genoise.

A diferencia de sus competidores, la empresa no contaba con un plan o estrategias de marketing definidos, o por lo menos no estaban por escrito, pero sus propietarios estaban convencidos de que sus productos eran diferenciados, sin embargo el marketing que utilizaban no seguía estrategias de diferenciación. Este tipo de marketing tenía como propósito lograr que los productos de la empresa fueran percibidos diferentes a la de los competidores, con la finalidad de crear algo que se considerara único en el medio. Los principales factores necesarios para implantar una estrategia de diferenciación eran: fuerte potencial de comercialización; capacidad en la esfera de investigación y desarrollo; grupos de clientes con mayor poder adquisitivo, y la tradición en la industria.

En las actividades de marketing de “Genoise”, la publicidad era una actividad pendiente, ya que no la utilizaban, aunque en años anteriores se habían anunciado en televisión y en radio. Acababan de realizar un perifoneo en una de las colonias donde habían abierto una nueva sucursal “porque es un lugar donde se necesitaba perifoneo y eso fue lo que hicimos”.

En términos de promoción de ventas, la empresa solo había participado en una feria regional que se realizaba en Villahermosa, pero los empresarios no habían quedado satisfechos con los resultados, ya que las ventas fueron muy bajas y el desgaste de logística y montaje del stand fueron caros. Norma argumentaba “Es complicado, no vendes, tienes que estar hasta altas horas de la noche, nadie aguanta! ó sea, tienes de experiencia un año y ya no lo vuelves a hacer”.

Sus camionetas de reparto ya estaban muy maltratadas, por eso se habían dedicado a su reparación y pintura.

La calidad de los productos representaba una satisfacción para la empresaria “yo lo considero superior, aunque a mí de la competencia no me gusta hablar mal

pero, nuestros productos tienen puros ingredientes buenos, no tiene conservadores. Pero si yo hoy hago mi pastel y mañana no lo vendo, pasado, prefiero tirarlo, solo vendo producto fresco”. Con seguridad y buen humor afirmaba “¡los pasteles pueden estar muy adornados y lo compras una vez, pero el adorno no te lo comes, y si lo haces, no sabe rico jajaja!”

En la empresa se contaba con un diseñador de imagen, que tenía como una de sus actividades principales monitorear a la competencia y realizar un constante benchmarking que permitiera a los empresarios conocer las tendencias del sector.

Los clientes por su parte, se sentían muy satisfechos con los productos elaborados por Genoise, señalaban que la principal razón por la que elegían una pastelería era por la variedad de productos y por el precio. El segmento que atendían eran personas A/B, C y C+ con calidad de vida y gusto por los pasteles finos. La mayoría acudía en sus coches a adquirir los productos pero se enfrentaban al problema de no encontrar estacionamiento. Los empresarios sabían que sus consumidores preferían la comodidad y no les gustaba caminar cargando el pastel 2 o 3 cuadas.

En el sector uno de los productos clásicos era el pastel de tres leches, para uno de tamaño grande, se necesitaban ingredientes para el relleno, el pan y la cobertura:



Figura 42. Materia prima para elaborar un pastel de tres leches.

Materia prima

La elaboración de pasteles necesitaba de la adquisición de materias primas e insumos. Un competidor nuevo “Bart Gourmet” que iniciaba su negocio de pasteles, proyectaba la colocación de 300 pasteles al mes, para lo cual estimaba el abastecimiento de materias primas e insumos que utilizaría para la elaboración de una de las especialidades de sus productos (Ver tabla 7).

Chocolate, Pan y Café

Tabla 7. Materias primas para elaborar un pastel de tres leches.

Materias primas	Cantidad	Precio *unidad	Precio total
Media Crema	154 Latas	\$7.50 (latas de 225gr)	\$1,155.00
Carnation Clavel	285 Latas	11.90 (latas de 410gr)	\$3,391.50
Huevos	6,840pzaz (19 cajas)	550 (cajas de 360pzaz)	\$10,450.00
Canela	245 Rajitas (9 paquetes)	7.70 (1pq.30 canelas)	\$69.30
Limón	2 limones (1kg)	10.00 (1kg)	\$10.00
Maizena	490 cucharadas (245 gr.)	7.50(paquete de 160gr.)	\$22.50
Aqua	120 Tazas	27.00 garrafón de 20 litros	\$27.00
Harina	651kg	7.32(1kg)	\$4,765.32
Azúcar	187kg	14.00 (1kg)	\$2,618.00
Mantequilla	300kg	74.00(1kg)	\$22,200.00
Royal	1,518 Cuch.	6.40 (lata de 220gr)	\$25.60
Vainilla	196 Cuch. (98ml)	14.50 (frasco de 250ml.)	\$14.50
Polvo para merengue	30kg	24.25 (1kg)	\$727.50
Crémor Tartado	195 Pizcas (1.2kg.)	47.50 (1/2kg.)	\$47.50
Esencia sabor Piña	138 Cuch.(1Lt)	17.50(1Lt.)	\$17.50
Azúcar glass	29 kg	14.90 (1kg)	\$432.10
Brandy	101 Cuch. (1Lts)	91.99 (botella de 940ml)	\$91.99
Café	195 Cuch. (1 Frasco)	35.00 (frasco de 200gr.)	\$35.00
Cobertura de chocolate	21 Kg.	44.76 (1kg)	\$939.96
Leche la lechera	154 latas	18.90 (397gr.)	\$2,910.60
Pintura vegetal (fresa)	45 pizca (1 botella)	10.50 (bote de 20ml.)	\$10.50
Bicarbonato	45 pizca	13.22 paquete de 150gr.	\$13.22
Fruta	28 kg	26.46 (1kg)	\$740.88
Etiqueta	300pzaz.	3.00 Pza.	\$900.00
Empaque	300pzaz.	6.50pza	\$1,950.00
		Total	\$53,565.47

Nota: estimación para fabricar 300 pasteles en un mes.

Según la Revista Entrepreneur, otros ingredientes utilizados por las empresas pasteleras eran: harinas, féculas, azúcares, miel, grasas (margarina, mantequilla), aceites, coberturas y chocolates; frutos secos y semillas (dátiles, almendras, nueces, higos, avellana, almendra, piñón, pistache, pasas, ciruelas pasa); aditivos, sal, leche (fresca, condensada, en polvo), nata, quesos, yogur, levaduras, huevo, fruta (fresca, en mermelada o en puré); extractos de café y otros saborizantes, así como algunos licores. Para la decoración se requería de pintura

Casos prácticos

en polvo, matizadores de color, glitter, colorantes en gel, obleas de azúcar y otros elementos decorativos.

Además de estos componentes, los empresarios pasteleros debían tomar en cuenta el embalaje, empaque, bolsas, cajas de cartón o cubiertas plásticas que contuvieran la etiqueta de la empresa.

Tabla 8. Precios de postres y bocadillos de Genoise.

Piezas postres	Precio	Piezas bocadillos	Precio
Spatid	\$35.00	Sufilé de pollo	\$210.00
Pay de cajeta	\$33.00	Niño en vuelto relleno de helado	\$250.00
Pay de queso	\$75.00		
Pay de limón	\$31.00		
Cupcakes	\$19.00		
Pay de guanábana	\$170.00		
Pay de cajeta	\$170.00		

Tabla 9. Precios de pasteles de Genoise.

Lista de precios disponible en punto de venta						
Kilogramos						
Sabor	.250	.500	.750	1	1.500	2
Guanábana	\$ 270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Cajeta	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Chocolate	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Nuez	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Piña con coco	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Fresa con chantillí	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Crema pastelera	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Guanach	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Zanahoria	\$270.00	\$ 320.00	\$ 415.00	\$ 550.00	\$ 760.00	\$ 1020.00
Tortas de frutas	\$ 300.00	\$ 340.00	\$ 440.00	\$ 590.00	\$770.00	-----

El desafío

Norma Muñoz, pensaba que la clave por la que Genoise había crecido y logrado una buena imagen corporativa, que generaba confianza entre sus clientes, era porque ella conocía el negocio de la pastelería, ya que se había formado profesionalmente, al acudir a cursos y seminarios en la Ciudad de México. Otro punto era el hecho de que ella personalmente supervisaba la producción de los productos para confirmar que cumplieran con los estándares de calidad, señalaba que prefería estar de cerca con sus colaboradores. Decía que si se iban dejando libre a los empleados, podría descuidarse los procesos. ¡Hay que interesarse por el negocio! “mira por ejemplo, yo voy y me como una empanadita y ya me doy cuenta del sabor y la calidad del producto”.

Esto lo afirmaba porque estaba convencida que había que participar y monitorear las tareas de la empresa. Ella quería ser diferente a otras empresarias del sector, donde era usual que una vez que dejaban operando el negocio, todo lo descargaban en sus empleados y se iban a atender otros negocios, a viajar o a descansar. “tu enseñas a una persona, que aparte tiene una jefa de cocina por ejemplo, que es la que enseña a los empleados recién ingresados, y éstos a los que llegan después y ahí se va. Por eso se va distorsionando todo lo que desde al principio era, ¡entonces no! nosotros como todavía estamos ahí, que mucha gente pone y ya tiene éxito su empresa y se va”.

Eso era una preocupación constante para Norma y su esposo, quienes decían que nunca dejaban solo el negocio, si no estaban ellos, sus hijas se quedaban al frente “entonces vamos checando los productos y sí, como te digo, si tu vienes y me dices esto fíjate que me supo mal, entonces voy e investigo, pregunto: ¿por qué estuvo mal esto?” Los empresarios estaban conscientes que no todos los clientes decían la verdad en cuanto a la calidad del producto, sino que algunos se quejaban

porque así era su personalidad. “claro hay gente que es difícil, porque dicen esto no está bueno, porque nada más no le gusta, pero tú a qué lugar vas que te comes una cosa que no te gusta y quieres que te la devuelvan, en ningún lado, ó sea ¿no?”

Preguntas detonantes

1. ¿Qué deberían hacer los esposos Larios para convencer a sus empleados de la importancia de la calidad de los productos y de la calidad en el servicio al cliente?
2. ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se deben implantar para lograr un posicionamiento diferenciado de Genoise?
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
4. ¿Qué opina de la administración del personal por parte de Norma Larios?
5. ¿Cuáles son las competencias directivas de los propietarios de la empresa?

Referencias bibliográficas

- Cabrera C. Y. & Falcón M. R. (2003). *Determinación de la Factibilidad para el Proyecto de una Pastelería En la Colonia Tamulte, En La Ciudad De Villahermosa, Tabasco. Tesis de Licenciatura.* Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Cuevas García, S.; González Pérez. I.; Saucedo González, I.; Velázquez Alcudia, J.; Abarca Lara, Y. & Abarca Lara, V. (2009). *Desarrollo de estrategias comerciales para incrementar las ventas de “El Globo” sucursal plaza aeropuerto.* Tesis de Licenciatura. Instituto Politécnico Nacional.
- Entrepreneur.com (Noviembre 10, 2015). *Emprende con una pastelería.* Recuperado el 14 de marzo de 2016 de <http://www.entrepreneur.com/article/269202>
- Foodspotting. Disponible en <http://www.foodspotting.com/places/490615-genoise-pasteleria-villahermosa>

- González, L. O. (2012). Entrevista a Norma y José Larios, propietarios de Genoise.
- Grupo Leo. Disponible en <http://www.grupo-leo.com/web/catalogopasteles.html>
- Mendoza, E. V. (Agosto 25, 2013). Por qué los mexicanos aman los pasteles? Recuperado el 3 de abril de 2016 de <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-mexicanos-aman-los-pasteles/#gs.tOwx7s>
- Sección Amarilla disponible en <http://www.seccionamarilla.com.mx/informacion/genoise-pasteleria/pastelerias/tabasco/villahermosa/3607603>

Referencias de figuras y tablas

- Figura 37. González, Saucedo, Velázquez, Abarca y Abarca (2009).
- Figura 38. <http://www.grupo-leo.com/web/catalogopasteles.html>
- Figura 39. González (2012).
- Figura 40. Sección Amarilla.
- Figura 41. Foodspotting.
- Figura 42. Adaptación de los autores con datos de Cabrera y Falcón (2003).
- Tabla 5: Elaboración propia.
- Tabla 6: Elaboración de los autores con datos públicos en los puntos de venta de la Pastelería “La Casita Azul”.
- Tabla 7. Adaptación de los autores con datos de Cabrera y Falcón (2003).
- Tabla 8: Construcción de los autores con datos públicos de la empresa en sus puntos de venta.
- Tabla 9. Elaboración de los autores con datos públicos en los puntos de venta de la Pastelería “La Casita Azul”.

Capítulo 5

PANIFICADORA TREJO

LA ESTRATEGIA DE LO ARTESANAL

Leidy Laura Cruz Corona
Carlos Alberto Paz Gómez
Est. Julio Uribe Castellanos
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Resumen

La empresa “Panificadora Trejo” contaba con mas de 80 años de historia, dentro de sus logros estaban el estar bien posicionada en el mercado local, pues a pesar de la creciente competencia, se mantenía en el mercado, esto gracias a la calidad y características unicas de sus productos, en especial el del pan de “riñon” su producto estrella. La empresa habia logrado pasar la barrera de dos generaciones, se encontraba entonces en la tercera generación, reto que de acuerdo con datos estadísticos, de seis empresas en primera generación, solo dos pasaban a la segunda, y sólo una de ellas llegaba a la tercera. La situación en la empresa era estable y promisoria, sin embargo, el entonces dueño no tenía formalizado un plan de sucesión, lo cual ponía en riesgo la continuidad de la misma. Este era el reto para el próximo sucesor de la empresa.

Evolución histórica de la empresa

La “Panificadora Trejo” se fundó hacía aproximadamente 86 años (1930) por el señor Asunción Trejo Méndez y sus tres Hermanos: Ramón, Manuel y Felipe, en aquella época la competencia era muy poca, tan solo habían dos panaderías, por lo tanto no preocupaba a los Trejo.

La “Panificadora Trejo” apenas comenzaba como una cooperativa en la década de los años 30's, por mucho tiempo funcionó donde antes estuvo el ADO, en la calle Zaragoza, entre Francisco I. Madero y la calle 5 de Mayo, en ese entonces la competencia era muy poca ya que a parte de ellos solo habían 2 panaderías más, mismas que eran menos conocidas.

El pan de aquella época, el pan se hacía a mano ya que no se contaba con máquinas, la administración de aquel negocio se llevaba entre los cuatro hermanos por esta razón en ocasiones existían problemas en cuanto el manejo del dinero ya que no todos estaban de acuerdo con el método porque todos querían mandar.

Debido a problemas familiares, la esposa de don Asunción, doña Gertrudis Cruz, le dio dinero a don Asunción, con el cual se fundó la panadería.

Por ese motivo vino la disolución de la asociación entre hermanos separándose el señor Asunción e iniciando un negocio propio. Al disolverse la panadería “Trejo” inicial quebró, por lo que don Asunción se quedó con el nombre de la panadería “Trejo”, la empresa contaba con solo una rebanadora y tres empleados entre ellos su hijo. En ese entonces el horario no estaba definido, ya que las jornadas eran entre 14, 15 o 22 horas, se tardaban hasta un día entero en elaborar los panes, además de que no se contaba con un control de entradas y salidas de ingresos, todo era comunicado de forma oral, aun así el negocio siguió creciendo.

Don Asunción fallece en 1946, quedando la panadería a cargo de uno de sus hijos, Miguel Trejo Cruz. Quien al fallecer deja la panadería en manos de sus hijos, Felipe, Asunción, Nicolás y Miguel de apellidos Trejo Díaz.

Como a los hermanos del señor Miguel Trejo Díaz no les gustaba el oficio, él se quedó a cargo de la panadería. Trabajó como empleado de Pemex para poder invertir en maquinaria, al adquirirla dejó de ser panadería y pasó a ser panificadora, siendo cuando comenzó a crecer. Lo cual la llevó a poder poner sucursales en lugares como Jonuta y Emiliano Zapata. Posteriormente abrió puntos de venta en la cabecera municipal y poblados, de igual forma contaba con camionetas surtidoras.

El negocio seguía siendo administrativamente informal ya que era manejado por el dueño sin contar con documentos formales para su administración y funcionamiento.



Figura 43. Logotipo de la panadería.

Problema, situación o desafío

En la empresa familiar panadería Trejo se apreciaba la problemática de sucesión, dado que el actual dueño de la empresa presentaba una edad avanzada, sin embargo no contaba con un plan de sucesión que garantizara la continuidad de la empresa.

La empresa familiar había logrado traspasar la barrera de la segunda generación, había podido ocupar un lugar

importante en el mercado local y regional, de igual forma contaba con una marca reconocida, pero solo por los atributos distintivos de sus productos, no porque contara con un registro de marca. Esto había provocado la generación de productos similares que ostentaban ser de la panadería en cuestión, con muy mala calidad, lo que demeritaba al pan original y mermaba las ganancias de la empresa.

La resistencia a la sucesión en el propietario era un obstáculo para iniciar formalmente un plan de sucesión. Esta resistencia derivaba de que el dueño quería que la persona que se quedara con el negocio, se esforzara y trabajara por él. No está de más indicar que los expertos señalaban que el superar la tercera generación era sumamente difícil y que un gran porcentaje de las empresas no lograban hacer una sucesión exitosa y asegurar su continuidad, por lo que para la empresa el tema de la sucesión era crucial sobre todo para los que pretendían dar continuidad a la empresa.

Su gente

En la empresa no se contaba con una estructura formal, pero de acuerdo a las funciones de cada integrante de la familia, se podía esquematizar de acuerdo a la figura 44.

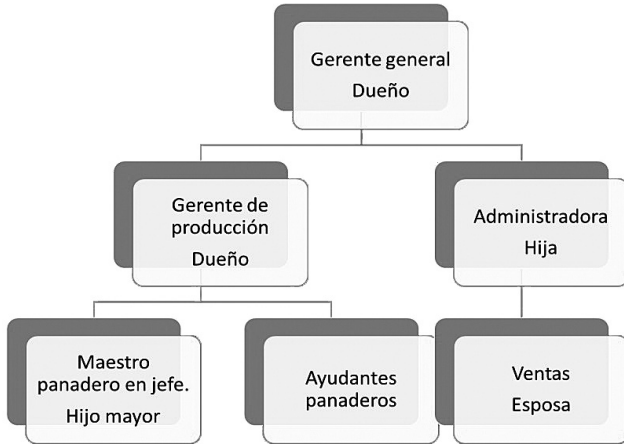


Figura 44. Organigrama de la empresa. Creada con base en las teorías de estructura organizacional y la forma de operación de la empresa.

Descripción del organigrama

Gerente general: Responsable de la planeación, coordinación y supervisión relacionada con las actividades propias de la empresa tanto operativa como administrativa, misma que realizaba el actual dueño de la empresa.

Administración: Responsable de la adquisición y pagos de todos los productos tanto de materias prima como productos de administración, así como de la supervisión y control de las entregas tanto del expendio central como de las sucursales y distribuidoras. Esta actividad la realizaba la hija del dueño bajo su supervisión.

Gerencia de Producción: Responsable del suministro de materia prima y la organización del personal de producción. Esta actividad era realizada por el dueño de la empresa ya que era quien tomaba los pedidos, realizaba los cálculos de insumos y materia prima necesarios, generaba la lista de pedidos y las unidades a producir.

Ventas: Responsable del requerimiento diario de los expendios y mayoristas para la elaboración diaria de la

orden de producción y el control del ingreso por el concepto de las ventas. Actividad que estaba a cargo de una empleada.

Puesto	Principales actividades
Panadero en Jefe	Tomaba decisiones sobre la forma de producción.
Contable	Se encargaba de solventar la responsabilidad administrativa y fiscal de las obligaciones de la empresa.
Contabilidad interna	consistía en conciliar las cuentas de los turnos de ventas.
Contabilidad Externa	Era el Contador público y auditor que cubre la responsabilidad fiscal y tributaria de la empresa.
Panadero	Personal de elaboración del producto.
Repartidores	Operadores del transporte de pan a los expendios.
Horneros	Responsable del producto terminado.
Limpieza	Personal responsable del equipo de elaboración, que se encargaba que quedara disponible el área de producción para la jornada siguiente.

Planeación de la producción

En la empresa se comenzaba a laborar desde las 3:00 de la mañana, para culminar entre las 11:00 y 12:00 hrs. Los productos que elaboraba la panadería TREJO se vendían por la calidad y el prestigio que tenía ante los clientes de diferentes municipios que llegaban a comprarlos.

En la mano de obra se tenía: 8 panaderos, 2 charó-lelos, 2 horneros y 4 pasteleras. La materia prima que utilizaba para la producción: era harina, azúcar, huevo, mantequilla, margarina, jamón, leche fría, agua fría, queso, para la producción de los panes. Un pan de mala calidad no llegaría el consumidor, la satisfacción del cliente era la principal preocupación del dueño, quien cuidaba que la calidad del pan no disminuyera. El Producto era reconocido por el Tradicional pan de riñón.

Maquinaria: utilizaban: horno para hornear el pan, cámara para que el pan este frio, revoladora, deslizadora para las hojaldras, charola para colocar el pan de dulce, charola con orificios para el bolillos, laminadora es donde se pasa el bocadillo, refinadoras, para refinar la masa, cortadora, batidora, carro de acero inoxidable.

Para la pastelería: tenía 3 batidoras chicas, 4 licuadoras para la elaboración de los pasteles, molde para colocar los pasteles.

Mercadotecnia

Se contaba con 5 expendios propios y 7 expendios comisionistas, que cubrían prácticamente todo el territorio del municipio de Centla; y se operaba con cuatro camionetas repartidoras. Su producto era exhibido en la feria de los tabasqueños cuando se realizaba en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Otras sucursales se encontraban en los en el municipio de Jonuta, Emiliano Zapata, Ciudad del Carmen. Se contaba con promoción de boca en boca, los propios clientes recomendaban los productos por su calidad.

Segmento

El segmento o principales compradores del negocio eran el público en general, al cual se atendía en casi todos

los puntos de ventas o expendios en donde se vendía la variedad de productos de la empresa. El otro segmento lo conformaban las personas que iban de paso, en la carretera a Campeche ya que en este punto se tenía por lo menos dos puntos de ventas. En estos expendios lo que se vendía en mayor cantidad y casi exclusivamente eran los panes de riñón, producto estrella de la empresa.

Producto

Se elaboraba 78 diferentes productos: Conchas finas, conchas amarillas, conchas chocolate, conchas corrientes, plátano fino, plátano corrientes, chilindrina, libro, volcán, gusano, glorias figuras, hamburguesas, torta especial, rosca de sal, panque redondo, lunar, marquesote, empana de queso, mantecada, pastelitos, polvorones, oreja, donas, flautas, empanada filadelfia, cuadritos, bizcocho, entre otros. De igual forma se hacían pasteles para todo tipo de ocasión.

Línea de productos

Contaba básicamente con cuatro líneas de producto:

1. Pan blanco, (pan para torta, bolillo, galletas saladas)
2. Pan dulce, (Conchas finas, conchas amarillas, conchas chocolate, conchas corrientes, plátano fino, plátano corrientes, chilindrina, libro, volcán, gusano, glorias figuras)
3. Pan grande dulce tradicional (pan de riñón rellenos de queso y membrillo, pan tipo colchones, panques)

Su producto estrella era el pan de riñón.

Publicidad

Su producto era exhibido en la feria de los tabasqueños cuando se realiza en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco y en algunas otras exposiciones a la que se invitaba al dueño.

Se contaba con promoción de boca en boca, los propios clientes recomendaban los productos por su calidad. No contaba con una marca formal ni empaques en sus productos.

Distribución

Los expendios con los que contaba la panadería eran los siguientes.

1. **Central:** Expendio principal ubicado en la misma empresa.
2. **Sucursales:** Eran expendios dependientes directamente de la empresa.
3. **Distribuidores:** Eran mayoristas con contrato especial en precios y entregas

Ventas

Se contaba con 5 expendios propios y 7 expendios comisionistas, cubriendo prácticamente todo el territorio del municipio de Centla; y se operaba con cuatro camionetas repartidoras. Otras sucursales se encontraban en los municipios de Jonuta, Emiliano Zapata y Ciudad del Carmen.

Las ventas se daban prácticamente todo el año con temporadas de alza y otras bajas, de igual forma las personas acostumbraban a comprar los productos como souvenirs.

Competencia

Durante mucho tiempo la empresa tuvo competencia directa en panaderías locales tales como “La rosita”, “Cervantes”, “la puerta del sol”, que eran las de mayor importancia así como otras panaderías de menor participación en el mercado local, pero posteriormente se establecieron tiendas comerciales tales como Soriana y Aurrerá, mismas que se sumaron a la competencia.

Retos actuales

En la empresa familiar panadería Trejo se apreciaba la problemática de sucesión, dado que el dueño de la empresa presentaba una edad avanzada, sin embargo no contaba con un plan de sucesión que garantizara la continuidad de la empresa.

Tabla 10. Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos en Tabasco en un periodo de 37 meses.

Entidad	Proporciones		
	Nacimientos	Muertes	Crecimiento
Tabasco	18.3	26.4	-8.1

Lo anterior era un indicador que a modo de foco rojo, indicaba que las empresas estaba teniendo dificultades en la mayoría de los casos insalvables, para poder tener continuidad. De igual forma la falta de una marca propia daba lugar a que otros expendios vendieran con el nombre de “Trejo” productos similares lo que mermaba las ventas y el prestigio de la empresa.

Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son los elementos o factores que le permitirá a la empresa tener continuidad?
2. ¿Qué importancia tiene el plan de sucesión para el salto generacional?
3. ¿Es la falta de marca registrada un riesgo para la continuidad de la empresa?
4. ¿Cuáles serían las estrategias que recomendaría a la empresa para aminorar sus debilidades y amenazas, así como para aprovechar sus fortalezas y oportunidades?

Referencias de figuras y tablas

- Figura 43. “Panadería Trejo”.
- Figura 44. Creada con base en las teorías de estructura organizacional y la forma de operación de la empresa.
- Tabla 10. Elaboración propia.

Capítulo 6

GALLETAS “DOS NACIONES”

EL DESAFÍO DEL POSICIONAMIENTO

Manuela Camacho Gómez

Carlos Alberto Paz Gómez

Jenner Priego Padrón

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

El Corporativo las Dos Naciones era una empresa tabasqueña, fundada en 1939 por un ciudadano guatemalteco que encontró en Villahermosa, Tabasco, México un lugar para sus emprendimientos empresariales. A más de 50 años de su creación, las Dos Naciones contaba ya con una línea de productos que incluía su producto estrella galletas de soda, galletas de vainilla, galletas integrales y galletas de limón.

La empresa gozaba de prestigio y de un segmento que valoraba mucho la calidad y la tradición de los productos. Sin embargo, a finales de 2009 la empresa comenzó a presentar dificultades financieras derivadas en gran medida por las externalidades derivadas de la inundación que sufrió Villahermosa en 2007. Además el mercado galletero presentaba mayor competencia y con ello la presencia de una diversificación de productos del ramo.

El propietario de las Dos Naciones José Antonio Compañ Abreu, tenía como objetivo lograr una amplia gama de productos y presentaciones para satisfacer los

gustos y necesidades de los consumidores para así, enfrentar retos competitivos con respuestas más efectivas. El desafío a principios de 2010 era cómo lograr que sus segmentos de mercado siguieran siendo fieles a la marca.

¿Qué estrategias de marketing convendrían con una empresa limitada en recursos financieros y con el deseo de seguir ocupando un lugar preferencial en el mercado de galletas?

Antecedentes

En 1934, Francisco González Ceballos compró e inició el negocio de las galletas, adquirió una máquina de troquel de 14 pulgadas, financiada por la Casa Pizá, una gran empresa de la época y ubicada en Villahermosa. Posteriormente el gobierno de Don Tomas Garrido Canabal apoyó a Francisco abriéndole algunos espacios, había cierto sentido de pertenencia. Al concluir el gobierno de Garrido, en 1939, Francisco sufrió un revés económico y la Casa Pizá se quedó con el equipo que le había financiado, entre ellos un molino de café. El emprendedor no se dio por vencido y a finales de ese mismo año, apoyado por su tío Pedro Compañ Vidal emprendió un nuevo negocio que más tarde llegó a ser la fábrica de galletas las Dos Naciones.

Para 1941 la empresa se instaló en el centro de Villahermosa y entre 1945 y 1946 se trasladó el equipo y maquinaria de la empresa a la quinta Desmared, propiedad de una familia del mismo apellido, ubicada al sur de la ciudad. La extensión de la propiedad era de 18 hectáreas, justamente allí fue donde se empezaron los cimientos de la fábrica, “Galletera Tabasqueña”; la cual a partir de 1947 cambió su nombre a “Maquiladora de Productos” y en diciembre de 1950 a “Manufactura Tabasqueña S.A.”

En esos años, era común que hubiera grandes inundaciones, por lo que la familia Compañ se preparaba con un cantidad de ladrillos, para tapar todas las entradas de las casas, y así proteger la máquina y el horno de túnel de 35 metros y una banda metálica, el horno rústico en unas planchas, un horno con un sistema de la rueda de fortuna, de 1.20 mts de fondo. En la planta baja tenían una cámara de cocimiento con ladrillos refractarios, iban directamente a la cámara, el fuego se repartía en todo el horno, a una temperatura entre 135 a 200 grados centígrados. La galleta se cocinaba en seis minutos con el objeto de lograr productos crujientes, que conservaran el PH de la harina, dependiendo si esta era de trigo blando y duro o más blando; esto porque la harina del pan y de la galleta, no esponjaba y eso lo hacía laminado hasta llegar a ser crackers ya que la galleta de las Dos Naciones tenía siete capas. La capacidad del almacén era de 5000 sacos de harina, 5000 sacos de azúcar. Ese era el stock usual de la empresa.

Como era de esperarse, la empresa enfrentó inundaciones en los años 1954 y 1957, debido a que la bodega y el área de empaque se encontraban en la planta baja, todo esto se afectaba con las inundaciones y durante ese tiempo no se podía producir ni vender. En ese entonces la empresa contaba con un equipo que había comprado en Guadalajara, era de cadenas que tenía rodillos, una tolva donde hacían la masa, hacía galleta de dulce nic nac, animalitos, maría, galleta de limón, de sal. Las galletas de animalitos se empacaban en costales de cartón corrugado y se cerraba con una máquina.

En la década de los 50 y principios de los 60 la empresa contaba con más de 120 empleados, habían carpinteros y albañiles de planta. En 1970 se cambió nuevamente, buscando evitar ser inundados. Era un expendio que

pertenecía a la panificadora Hermanos Compañ, allí se mantuvieron hasta 1993.

Ya en 1999, el área para comercializar el producto se contrae, no había a quién venderle ni quién produjera los productos, ya que la gran mayoría de los trabajadores eran del área rural contaba José Antonio Compañ, “cuando venía la inundación se iban a cuidar su casa, y la empresa estaba tres meses sin producir, la fábrica de galletas no se afectó porque el agua llegó al patio”.

En 2004 se lanzó la presentación de tres nuevos tipos de galletas. Los envases en un primer momento eran en polietileno transparente y después se le añadió diseño. Más adelante, empacaron galletas de limón y vainilla. En ese año el número de empleados, considerando a obreros, administrativos y vendedores solo sumaban un total de 55 personas. Para 2007 Las Dos Naciones tenía una capacidad instalada de alrededor de 5 toneladas en un turno de 8 horas. El logotipo de la empresa era prácticamente el mismo desde que se diseñó por primera vez (Ver figura 45).

Identidad Corporativa

- *Misión*

Compartir la tradición de la familia en la elaboración de productos alimenticios de calidad a un exquisito sabor.

- *Visión*

Ser en los próximos cinco años, líder en el sureste mexicano en la fabricación y comercialización de productos alimenticios, mediante el desarrollo de nuevos productos y la modernización de los procesos de elaboración de los mismos; así, como incrementar la producción y mantener la calidad y el buen servicio a nuestros clientes, abriendo nuevos mercados para compartir el sabor

y la tradición que ha dado fama a los productos “LAS DOS NACIONES”.

- *Filosofía*

Tener una amplia gama de productos y presentaciones para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores para así, enfrentar retos competitivos con respuestas más efectivas.

- *Objetivos*

Fabricar productos alimenticios al alcance de todos los consumidores. Ser una empresa altamente productiva y enteramente humana.

- *Innovación y renovación*

Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.

Tabla 11. Valores organizacionales de las Dos Naciones.

Valores de integridad	Co-responsabilidad	Humanismo
Actuar con integridad y respeto.	Todos somos co-responsables	Tratarnos siempre como personas, nunca como instrumentos.
Pasión	Rentabilidad	- Efectividad
Trabajar con pasión como una misión, una aventura. procurando un ambiente de participación y confianza	Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo.	Capacidad de lograr un efecto deseado. Servir bien es nuestra razón de ser.
Trabajo en equipo	Confianza	Calidad y Servicio
Personas organizadas para lograr un objetivo en común. Compartir, aprender de todos.	Creer en la capacidad del grupo y en su actuación para el bien de todos, base sobre la que se construye todo. Contar con el trabajo en equipo para la tarea común.	Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio, para lograr ser los mejores en los que hacemos y somos.



Figura 45. Logotipo de las Dos Naciones

Productos

El propietario de la empresa estaba orgulloso de sus productos, los cuales decía: “son elaborados con materias primas de primera calidad, el proceso de producción está supervisado y aprobado por nuestro departamento de control de calidad, con el fin de ofrecerles lo mejor a nuestros clientes, en cada uno de nuestros productos (Ver anexo 1). Las Dos Naciones siempre está en busca de ofrecer lo mejor, se mantiene en constante evolución, desarrollando nuevos productos y controles que nos garanticen la entera satisfacción de nuestros clientes”.

El producto vaca lechera de “Las Dos Naciones” era la Galleta Soda Tabasco, un producto cracker sin rocío de sal y sin conservador, su vida en anaquel estaba estimada en 4 meses. Existía la presentación de 250 gramos en paquetes de 12 piezas, así como la de 20 g, con envases de polietileno natural impreso a 5 tintas calibre 250 y la de calibre 30 micras, en caja de cartón corrugado impresa a 5 tintas (Ver figura 46).



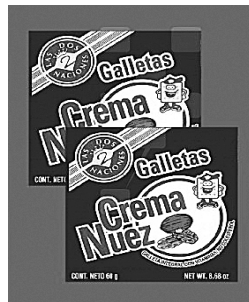
Figura 46. Galletas de soda en presentación de 250 gramos.

La galleta crema limón, también venía en presentación de 250 g en paquetes de 12 piezas, y se contaba además con paquetines de 60 g en cajas de 18 piezas, con envases de polietileno natural impreso a cinco tintas calibre 250 y 30 micras, en caja de cartón corrugado impresa a 5 tintas (Ver figura 47).



Figura 47. Galleta crema limón en presentación de 250 gramos.

Otros productos eran la galleta crema de vainilla y las de crema de Nuez (Ver figuras 48 y 49), esta última se había lanzado con el propósito de incursionar en el mundo de los productos integrales. Se trataba de una galleta dulce con sabor a nuez, y su principal característica era su contenido de salvado de trigo (fibra) las cuales brindaban a los consumidores el aporte nutricional y energético diario necesario.



Figuras 48 y 49. Galletas de Crema de vainilla y Crema de nuez.

Principales clientes

Sus principales clientes eran: todos los supermercados de la ciudad, tiendas de abarrotes, grandes abarroteras, restaurantes de especialidades del mar, coctelerías (Ver figura 50) y hoteles. Se atendían un promedio de 300 clientes diarios, apoyados con 10 camionetas de reparto.

Además de los clientes empresariales, los consumidores finales eran fieles a la marca y seguían demandando sus productos, sin embargo, las nuevas generaciones ya no conocían a las Dos Naciones. Sus compradores se habían convertido en la población adulta, cuyas edades oscilaban entre 40 y 70 años.



Figura 50. Galletas de soda como complemento de mariscos.

Competidores

Según el empresario, no tenía competencia debido a que la galleta de soda era diferente a la de otras marcas. Incluso él suponía que los competidores eran quienes le copiaban a las Dos Naciones. Su producto era diferenciado, porque por ejemplo la galleta de animalitos normalmente se fabricaba con sobrantes o mermas por otras empresas, pero la de las Dos Naciones utilizaba materia prima e insumos igualmente especiales que los otros tipos de galletas. Este producto se envasaba en una bolsa muy atractiva de un material bueno, no de poli-

propileno. Las ventas de las galletas de animalitos eran altas, pero en 2008 los competidores grandes emprendieron promociones muy agresivas, señalaba el empresario “vino Gamesa a Abarrotera Monterey, mi cliente principal, y le dijo si me compras un tráiler de galletas de animalitos te regalo otro, además te voy a regalar un boleto de avión para tu esposa y para ti con todos los gastos pagados”. Eso era competencia desleal comentaba José Antonio, igual lo hacía Bimbo afirmaba.

En 2009 en el mercado de las galletas en Villahermosa, las principales marcas de galletas de soda, eran: Gamesa, Dondé, Richaud y Chivanau (figuras 51 y 52).



Figura 51. Galletas Richaud, creada en 1940.

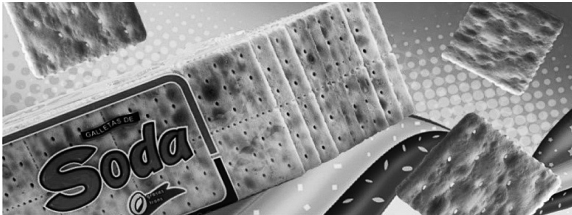


Figura 52. Galletas de Soda Dondé.

La Galletera Chivanau, se ubicaba en Campeche, a distancia de cinco horas de Villahermosa, esta empresa contaba entre sus productos, las galletas soda especias, soda integral, gran soda, soda queso y soda mil. En paquetines de 15 unidades de 60 g y 15 paquetines de 70 g.

Publicidad digital

Las Dos Naciones contaba con su propio sitio web donde publicaba sus productos (figura 53 y 54). Además

Casos prácticos

usaba la televisión donde patrocinaba programas gastronómicos (figura 55).



Figuras 53 y 54. Portal de las Dos Naciones.



Figura 55. Video de programas de televisión, incluido en el sitio web de las Dos Naciones.

Desafío

Era febrero de 2010 cuando José Antonio Compañ estaba analizando las acciones a realizar para que su empresa permaneciera en el gusto de sus consumidores, ya que a pesar de la presencia de competidores, ninguno ofrecía productos que pudieran ser sustitutos de la línea que ellos fabricaban y comercializaban.

Los años cuando las Dos Naciones era la única opción que las familias tabasqueñas tenían para degustar galletas habían quedado atrás. Los jóvenes en 2009 buscaban marcas más comerciales, las que comercializaban las grandes fábricas y las que se anunciaban en radio y televisión. El empresario se lamentaba de que a algunos de sus clientes empresariales les tenía que otorgar financiamiento y esperar hasta 60 días para que le pagaran. Estaba convencido de que la comercialización era una actividad y un “problema serio”; el desafío era precisamente definir el rumbo que debía seguir su organización manteniendo su participación de mercado y la fidelidad de los consumidores finales. Al mismo tiempo que hiciera frente a la competencia sin tener que invertir mucho en estrategias de marketing ya que según él, sus recursos eran limitados después de haber sufrido pérdidas en la inundación de finales de 2007. Era urgente implantar estrategias de marketing para las Dos Naciones! ¿Qué hacer? Pensaba.

Preguntas detonantes

1. ¿Qué estrategias organizacionales de las Dos Naciones están siendo eficaces ante un mercado más competitivo?
2. ¿Cómo ha respondido la empresa con su línea de productos ante los cambios en el sector galletero mexicano?

3. Desde su punto de vista, ¿Qué impacto tienen las estrategias de mercadotecnia que las Dos Naciones han fomentado para mantener el posicionamiento del que goza con sus consumidores finales?
4. Ante el cambio generacional qué estrategias de publicidad y promoción de ventas debe poner en marcha José Antonio Compañ para alcanzar la misión de su empresa?
5. ¿Cómo deben responder los directivos de las Dos Naciones ante la competencia desleal de los grandes corporativos?

Referencias bibliográficas

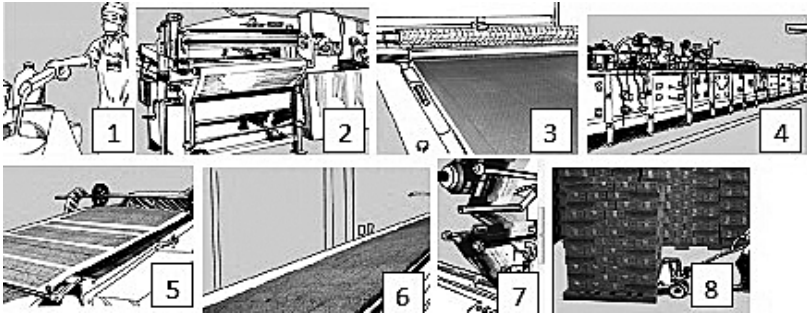
Dondé Portal. Disponible en:

- <http://www.galletasdonde.com/productos.php?cat=2&prod=74> Las Dos Naciones Portal. Disponible en <http://www.lasdosnaciones.com>. Paz Gómez, C. y Camacho G. M. (2014). Entrevista al Ing. José Antonio Compañ. Director de las Dos Naciones.
- Richaud Portal. Disponible en <http://www.galletasrichaud.com/richaud.html>

Fuente figuras y tablas

- Figura 45. Portal las Dos Naciones.
- Figura 46. Portal las Dos Naciones.
- Figura 47. Portal las Dos Naciones.
- Figuras 48 y 49. Portal las Dos Naciones.
- Figura 50. Portal las Dos Naciones.
- Figura 51. Portal Richaud.
- Figura 52. Portal Dondé.
- Figuras 53 y 54. Portal de las Dos Naciones.
- Figura 55. Portal las Dos Naciones.
- Tabla 11. Portal las Dos Naciones.

Anexo 1. Proceso de producción de galletas.



Fuente: <http://www.galletasrichaud.com/richaud.html>

El proceso de producción de las galletas sigue un curso similar, con ligeras variaciones según el tipo y volúmenes del producto

El proceso de producción de las galletas considera al menos 7 actividades:

1. Preparación que es donde se prepara la masa de las galletas, mediante la mezcla de los ingredientes, también conocida como área de formulación.
2. Laminado, que consiste en iniciar la línea del proceso que se realiza en la máquina laper o laminador cuya función consiste en extender mediante los rodillos calibradores la masa para formar un paño o lámina.
3. Sellado o moldeo, cuya operación consiste en darle a la galleta la forma deseada según el tipo de las mismas.
4. Hornos. Una vez hecho estos pasos se va al área de hornos donde el producto pasa por bandas metálicas transportadora al interior del horno.
5. Apilado y rociado de aceite, cuya área está conformada por dos máquinas, un rociador de aceite que tiene la función de rociar en forma continua y uni-

forme la galleta, y un apilador, cuya función es la de hacer los cortes horizontales y verticales para formar los bloques o tabletas.

6. Enfriamiento, es el área donde se encuentra una banda transportadora, y se realiza el proceso de enfriamiento de la galleta.
7. Empaquetado, donde se realizan las operaciones de empaquetado, envasado en cajas, sellado, codificado y estiba de galleta, esta consiste en colocar las bolsas y cajas en tarimas correspondientes para llevarlas a almacenar.
8. Almacenamiento, es la última operación correspondiente a llevar las estibas al área de almacenamiento de producto terminado para posteriormente realizar la distribución final del producto.

Capítulo 7

*TRADICIÓN, SABOR Y NUTRICIÓN HACIA UN RESCATE
FINANCIERO*

CEREALES PROCESADOS Y SUS AVENAS TAPIJULAPA

Rosa María Martínez Jiménez
Est. Diana Cristell Mazariego Díaz
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La empresa mexicana Cereales Procesados, S.A. de C.V. pasó de primera a segunda generación en el año 1995, cuando el Sr. José Peláez Priego dejó en manos de su hijo José Armando Peláez Pérez, sin previa capacitación y con poca experiencia, una empresa sana pero con márgenes de utilidad muy bajos. A pesar de las adversidades financieras del país, la empresa, ubicada en Tabasco, logró permanecer estable hasta el año 2007, pero los efectos de la inundación de ese año se dejaron sentir en los dos siguientes. José Armando, en su carácter de gerente general, en el año 2010 consideraba que era tiempo de buscar alternativas para una industria con más de 33 años en el mercado, capaz de haber posicionado productos que representaban una tradición con el sabor del cacao y la canela de la región. José Armando se preguntaba que debía hacer con la empresa: ¿Cerrar? ¿Aumentar la producción? ¿Crear alguna estrategia para incrementar las ventas?

Cereales Procesados, el inicio de la industria

El Sr. José Peláez Priego fue uno de los primeros industriales en llegar a la Ciudad Industrial de Villahermosa, capital del estado de Tabasco. En el año de 1977 creó la sociedad mercantil Cereales Procesados, S.A. de C.V. teniendo como socios a su esposa, su cuñado y su hermana, quedando él como administrador único de la sociedad. Su industria se dedicaría a la elaboración de alimentos derivados del cacao y la avena, como una respuesta al desarrollo industrial de alimentos procesados y de las necesidades alimenticias propias de la región.

Esta empresa tabasqueña se había dedicado a industrializar la marca de avenas Tapijulapa en sus dos sabores convencionales: avena con cacao y avena con canela, además también producía el polvillo, el pinole y el café popular. Don José Peláez Priego desarrolló una idea sobre un nuevo producto, del cual logró que un experimentado profesional hiciera las pruebas para darle forma a la avena molida con sabor a fresa, convirtiéndose en un producto de gran aceptación.

Participación de los hijos

En la empresa trabajaba otro de los hijos de don José Peláez Priego, Oscar Patricio Peláez Pérez desde finales de la década de 1990. Sus funciones eran diversas, lo mismo estaba en apoyo al área de producción que en el mantenimiento a la maquinaria y supervisaba la mercancía que llegaba al almacén.

Hacia el año de 1994 el Sr. Peláez incorporó a su hijo José Armando Peláez Pérez, pasante de la licenciatura en administración, como auxiliar administrativo. Al inicio del año 1995 Don José Peláez Priego comunicaba a sus hijos una importante decisión: Oscar se quedaría a cargo de la producción y la administración de la em-

presa quedaba bajo la responsabilidad de José Armando, esto implicaba que el manejo de las cuentas bancarias, las compras, gastos y ventas estarían supervisadas por el nuevo administrador.

Oscar Patricio aspiraba a la administración de la empresa, él manifestaba al contador de la empresa estar inconforme con el nombramiento de su hermano. De acuerdo a su criterio su hermano desconocía el negocio. A partir de comunicar su decisión, Don José Peláez estuvo pocos meses en la empresa. En entrevista con el contador de la empresa se conocieron los siguientes eventos: el nuevo administrador no recibió capacitación para el cargo; Don José Peláez solo pasaba por las mañanas unos veinte o treinta minutos y no quería que le dijeran que se tenían necesidades en la empresa, decía que debía ir al rancho con su hijo menor, pedía sus vales para gasolina de su vehículo y el resto ya no le preocupaba. Los sueldos que dejaba asignados a sus hijos eran muy bajos para el nivel jerárquico que ostentaban, ambos recibían un equivalente a dos mil pesos mensuales. El contador comentó haber reportado a Don José la forma en que los hermanos Peláez nivelaban sus ingresos; casi a diario José Armando y Óscar Patricio presentaban notas de gastos como refacciones de autos, vulcanizadoras, papelería (que no llegaba a la oficina), combustible entre otros, de los cuáles exigían la reposición en efectivo de la caja chica de la empresa. La suma de estos gastos al final de cada mes representaba más de diez mil pesos. El contador de la empresa presentaba sus reportes sugiriendo a Don José Peláez que debía considerar un incremento salarial para sus hijos, a lo que él se limitaba a contestar que así estaba bien, que no pasaba nada y decía: “De que me robe un extraño a que me roben mis hijos, mejor que me roben mis hijos.

Con el transcurso del tiempo los conflictos entre los hermanos generaron un ambiente hostil en la empresa. Oscar decía que José Armando, a quien todos llamaban Pepe, no tenía la menor idea de lo que hacía, y a su vez Pepe éste decía que el otro era un estorbo y que solo llegaba a dormir en la parte de atrás de la fábrica.

Los gastos menores eran frecuentes, el contador de la empresa decía que era difícil saber cuándo los hermanos presentaban un gasto de la empresa y cuándo correspondía a uno que habían conseguido con algún amigo y lo facturaban a nombre de Cereales, finalmente era quien autorizaba los gastos.

El personal y la maquinaria

Los hermanos recibieron una pequeña industria de productos regionales con doce obreros, cinco vendedores, un contador y un auxiliar contable, además de cuatro promotoras para ofrecer degustación de los productos en las tiendas de autoservicio con las que tenía convenio. Tres vehículos para cubrir las rutas de ventas locales y foráneas, así como el edificio ubicado en la Ciudad Industrial de Villahermosa, Tabasco.

Contaban con la siguiente maquinaria: una tostadora, un molino industrial, una mezcladora, una empacadora y selladora. Avenas Tapijulapa era una marca registrada y en el año en que don José Peláez se retiró, se distribuía en Tiendas Chedraui, Wal-Mart, Gigante, el DIF del Estado, más las rutas locales y foráneas.

Las rutas de venta

Las rutas de venta locales eran tres Zona Centro, Atasta-Tamulté y La Manga-Gaviotas.

Las rutas foráneas eran Macuspana, Teapa, Ocuilzapotlán-Macultepec y Cárdenas. El ruteo se realizaba

bajo la modalidad “a vuelta viajero” que consistía en manejar una línea de crédito con las tiendas de abarrotes de una semana, en el primer viaje se dejaba el producto y a la vuelta del viajero o vendedor se cobraba y se dejaban nuevos productos.

Estrategias de diferenciación

Los hermanos lograron hacer frente a los retos los primeros años, pero era perceptible para los empleados que no lograban hacer un equipo sólido de trabajo. Sabían que tenían competidores en el ramo de las avenas procesadas, principalmente la que en su momento había sido su competencia más cercana: Grupo Supremo. Decidieron mantener el mercado que había sido cubierto por la administración anterior, sin embargo había un nicho cubierto por ningún competidor, la Feria Tabasqueña anual que se celebra entre los meses de abril y mayo en la ciudad de Villahermosa. José Armando, desde el año 1995, generó una estrategia de diferenciación con relación al principal productor de avenas en el estado de Tabasco, al instalarse con puestos en la feria en los que se preparaban las avenas licuadas, listas para degustar. Tenía la estrategia y el punto exacto para atraer la atención de los visitantes, lo que mantenía en el gusto de la gente a las avenas Tapijulapa.

Las estrategias seleccionadas por José Armando para su administración, con el objetivo de incrementar los niveles de ingresos de la empresa, fueron las siguientes:

1. Mantendría los precios más bajos que los de sus competidores.
2. Mantendría la calidad de las avenas en cuanto a sabor, aroma y color.
3. Promovería la marca de las Avenas Tapijulapa.

Mercadotecnia de las Avenas Tapijulapa

Antes de recibir la empresa de manos de Don José Peláez, José Armando no hizo ninguna investigación de su mercado, había sin embargo un conocimiento empírico. Tampoco analizó el perfil de los consumidores, ellos sabían que la empresa tenía ganado su mercado, por lo que mantuvieron a las promotoras en tiendas como Chedraui y Wal-Mart, quienes realizaban la labor de preparar las avenas y ofrecer en vasos pequeños para degustación a los clientes,.

El producto

El nombre de las Avenas Tapijulapa fue adquirido por Don José Peláez, la nueva administración sabía que se trataba de un nombre con tradición y la marca ya estaba registrada, por lo tanto consideraron viable mantenerla. El logotipo (ver figura 56), José Armando decidió mantenerlo.



Figura 56. Avena con cacao.

Los productos básicos que ofrecía la empresa se encontraban en presentaciones de 500, 400 y 100 gramos, los empaques que se ofrecían a sus clientes contenían 10 y 20 piezas. Los precios de los productos procesados y empaçados por la empresa Cereales Procesados se habían mantenido con la finalidad de conservar su mercado, en la siguiente tabla se muestran de acuerdo a su tipo y presentación (ver tabla 12).

Tabla 12. Los productos, presentación y precio.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	EMPAQUE	PRECIO
Avena con cacao	500 g	Empaque c/ 10	\$130.00
Avena con cacao	400 g	Empaque c/ 10	110.00
Avena de fresa	500 g	Empaque c/ 10	85.00
Avena con canela	500 g	Empaque c/ 10	150.00
Polvillo	500 g	Empaque c/ 10	95.00
Café popular	500 g	Empaque c/ 10	100.00
Avena con cacao	100 g	Empaque c/ 20	55.00
Avena con canela	100 g	Empaque c/ 20	45.00
Polvillo	100 g	Empaque c/ 20	50.00
Pinole	100 g	Empaque c/ 20	35.00
Café popular	100 g	Empaque c/ 20	30.00

La empresa era de las pioneras en la Ciudad Industrial de Villahermosa, con espacio para la recepción de materias primas y para la carga de los vehículos que debían salir a cubrir las entregas en tiendas y en las diversas rutas.

Desde que Oscar y Pepe recibieron la empresa, no se realizaron grandes esfuerzos promocionales, las causas principales fueron dos: no contaban con los recursos necesarios y tenían el temor de no soportar financieramente la demanda de sus clientes.

La operación se complicaba

Cuando los hermanos Peláez recibieron la empresa, ésta ya había salido airosa de los problemas financieros e inflacionarios que impactaron al país hacia finales de la década de 1980 e inicios de los 90. Sin embargo hubieron malas decisiones al salir Don José Peláez, los sueldos de sus hijos como ya se mencionó antes eran muy bajos, lo que a decir por ellos mismos afectaba su economía familiar.

Con la empresa bajo su mando, José Armando tuvo que enfrentar el cierre de las tiendas Gigante, el bloqueo

de la entrada a Wal-Mart debido al incumplimiento por parte de éste para la firma de convenios en tiempo, el DIF estatal dejó de adquirir los productos que habían sido utilizados en los desayunos escolares y esto impactó en la disminución de las ventas en un promedio cercano al millón de pesos del año 2007 al año 2010.

En contraste, requerían financiamiento de 30 a 45 días, lo que de acuerdo al criterio de José Armando implicaba invertir sin recuperar y afectaba sus flujos de efectivo.

Los ingresos rebasaron los cinco millones de pesos en el año 2005, y aunque manejaba utilidad, el margen anual era del 3.4% lo que en realidad no representaba ninguna ventaja. Para el año 2006, aunque los ingresos disminuyeron con relación al año anterior, se quedaron en \$4'742,000.00, el margen de utilidad alcanzó el 5.1% lo que animó a los hermanos Peláez, principalmente a su administrador.

En el año 2007 los ingresos alcanzaron los \$5'400,000.00, pero la utilidad se quedó en 4.77 por ciento. Pese a ello, el resultado final parecía alentador, a pesar de que fue un año difícil para el Estado y la ciudad, ya que la inundación impactó a la empresa y a la mayoría de sus clientes (ver Anexos 1 y 2).

Al paralizarse las actividades económicas del 80% de la ciudad y del estado, nadie compraba, nadie vendía, todo había quedado destruido por el agua. Los dos años siguientes 2008 y 2009 la empresa tuvo pérdidas, en la Figura 57 se podía observar el comportamiento de los ingresos. Comparando contra los costos y gastos que integraban los egresos se podía apreciar que los ingresos y los costos y gastos eran casi paralelos, la línea con triángulos bajaba de cero lo que reflejaba las pérdidas de la empresa.

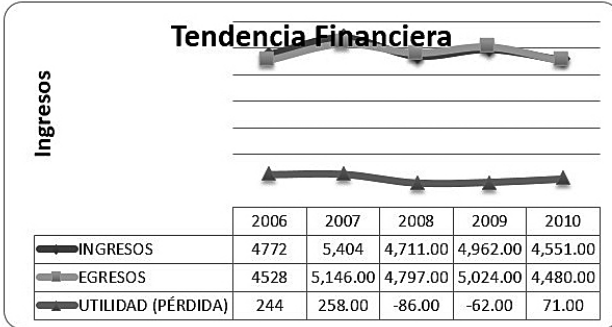


Figura 57. Tendencia de Ingresos Egresos y Resultados 2006-2010 (las cifras en miles).

En la Tabla 13 los resultados de los ejercicios 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 de forma comparativa, se puede observar el comportamiento de ingresos, costos y gastos, utilidades o pérdidas y el margen porcentual que representan los resultados anuales. El margen de utilidad del año 2006 fue de 5.11%, en 2007 de 4.77% los dos años siguientes presentaron pérdidas del -1.83% y -1.25%, el año 2010 tuvo una ligera recuperación de 1.56%.

	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	4,772	5,404	4,711	4,962	4,551
COSTOS Y GASTOS	4,528	5,146	4,797	5,024	4,480
UTILIDAD (PERDIDA)	244	258	-86	-62	71
MARGEN %	5.11%	4.77%	-1.83%	-1.25%	1.56%

El año 2010 manejaba un saldo rojo en bancos de \$25 mil pesos, por haberse sobregirado en el manejo de efec-

tivo. Los pasivos amenazaban a la empresa, el capital de trabajo si bien no se presentaba negativo casi era de 1 a 1, quitando los saldos de dudosa recuperación que representaba el IVA Acreditable, los préstamos a funcionarios y empleados y los gastos por comprobar la razón de capital de trabajo se reflejaba de la siguiente forma:

Razón de Capital de Trabajo

$$RCT = \frac{629}{621} = 1.012$$

Y considerando que la cuenta de bancos había cerrado con números rojos, la liquidez le preocupaba al administrador de la empresa.

Retos actuales

En el transcurso del año 2010, los obreros empezaron a retirarse, algunos por haber alcanzado su jubilación, otros simplemente cansados de la falta de oportunidades. Los seis que permanecían en la empresa lo hacían porque requerían negociar su separación con la administración. Los vendedores también se separaron de la empresa, se sospechaba que habían malversado fondos, ya que cobraban a la mano las ventas realizadas en rutas foráneas y no las reportaban en tiempo ni en su totalidad, más no pudo comprobarse ninguno de los casos.

Por su parte Oscar también decidió retirarse en ese mismo año, el contador de la empresa dice que su comentario fue que la empresa nunca logró llenar sus expectativas, sus necesidades personales nunca fueron del todo cubiertas durante los años de estadía en el negocio familiar, lo más sano era despedirse en buenos términos.

Los activos se habían vuelto obsoletos, vehículos, maquinaria, equipos de cómputo, y esto se veía reflejado en las ventas, la producción y en la contabilidad de la empresa. El edificio y el terreno no eran propiedad de la empresa, sino de don José y no dejó clara la situación con relación a la propiedad, tampoco cobraba renta. Adicionalmente la empresa fue sujeta a revisión por parte de las autoridades fiscales y, aunque lograron salir bien, perdieron la oportunidad de recuperar el IVA a favor de la empresa.

Por otra parte, el acta constitutiva no había sido revisada y presentaba problemas, ya que los socios iniciales de don José Peláez se habían retirado desde el año 1994 y esto no se había manifestado ante notario público para actualizar los datos. A pesar de haber recibido la responsabilidad de la empresa, Pepe no contaba con un poder notarial para pleitos y cobranzas.

Los adeudos de \$621 mil empezaban a agobiar a la administración de la empresa. Los horizontes se vislumbraban difíciles, sin embargo era necesario tomar una decisión con respecto al futuro de la empresa. Pepe se preguntaba si ¿Debía tomar la decisión de cerrarla o qué alternativas puedo generar para mantener y elevar el nivel de ventas?. De no tomar una decisión acertada, la empresa tendrá que cerrar en un promedio de dos años.

Preguntas detonantes:

1. Desde su punto de vista ¿Cómo valoraría la competitividad de la empresa en las condiciones actuales?
2. ¿Qué estrategias deben emprender los directivos para que Cereales participe en el mercado con una imagen corporativa favorable?
3. Si el cierre fuera inminente, ¿Qué estrategias deberían aplicar para evitarlo?

4. ¿Cómo se presentaron los márgenes porcentuales de utilidades del año 2006, al año 2010?
5. ¿Cuáles fueron los errores en la administración que estaban orillando a la empresa al cierre?

Referencias Bibliográficas

- Calvo, L. (2002). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. México Trillas.
- Kleppner, O. (1988). *Publicidad, Novena edición*. México: Prentice Hall.
- Porter M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México. CECSA.

Fuente figuras y tablas

- Figura 56. Elaboración propia.
- Figura 57. Elaboración propia con datos de los Estados financieros de la empresa de los años 2006 a 2010.
- Tabla 12. Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.
- Tabla 13. Elaboración propia con datos de los Estados financieros de la empresa de los años 2006 a 2010.

Chocolate, Pan y Café

Anexo I. Balance General de Cereales Procesados, S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 2010.

CEREALES PROCESADOS, S.A. DE C.V.

Posición Financiera, Balance General al 31/Dic/2010

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Bancos	\$-29,265	Proveedores	\$42,744
Clientes	265,476	Acreedores diversos	427,973
Inventarios	105,607	Impuestos por pagar	150,292
Deudores diversos	48,925		
Funcionarios y empleados	303,589	<i>Total PASIVO CIRCULANTE</i>	<u>\$621,010</u>
Crédito al salario	127,601		
IVA acreditable	1,025,592		
IVA pendiente de acreditar	336		
Anticipo de impuestos	32,145	Total PASIVO	\$621,010
Pagos anticipados	75,248		
Seguros por amortizar	10,792		
Gastos a comprobar	217,900		
Subsidio al Salario	68,121		
Total ACTIVO CIRCULANTE	<u>\$2,252,065</u>		
ACTIVO FIJO		CAPITAL CONTABLE	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3,820	Capital Social	\$50,000
DEP. ACUM. MAQ. Y EQUIPO	-13,379	Resultado del Ejercicio	71,528
EQUIPO DE REPARTO	632,326	Resultado de Ejercicios Anteriores	1,746,677
DEP. ACUM. EQPO. DE REPARTO	-454,762		
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	33,155		
DEP. ACUM. MOB. Y EQPO. DE OFICINA	-3,576		
EQUIPO DE COMPUTO	34,760		
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO	-15,193		
Total ACTIVO FIJO	<u>\$237,151</u>	Total CAPITAL CONTABLE	<u>\$1,868,205</u>
Total ACTIVO	<u>\$2,489,216</u>	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$2,489,216</u>

Reflexiones y casos

Anexo 2. Estado de resultados comparativo de los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010.

CEREALES PROCESADOS, S.A. DE C.V.

RESULTADOS DE LOS ÚLTIMOS CINCO EJERCICIOS TERMINADOS

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS	\$ 4,772,295	\$ 5,404,274	\$ 4,711,192	\$ 4,961,675	\$ 4,551,033
COMPRAS	\$2,025,725	2,566,724	2,391,423	2,589,969	2,145,775
GASTOS DE COMPRAS	\$1,785	3,558	4,054	490	1,145
DESCUENTOS Y BONIFICACIONES/VENTAS	\$280,391	265,636	151,965	154,956	162,392
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,024,605	1,078,192	1,071,135	1,024,560	1,077,265
GASTOS DE VENTAS	\$812,233	809,240	803,266	873,199	719,564
GASTOS DE PRODUCCION	\$362,074	401,986	355,284	363,505	344,003
GASTOS FINANCIEROS	\$21,769	20,366	17,881	17,190	29,351
OTROS GASTOS	-30		1,607	-122.00	10
SUMA DE EGRESOS	\$ 4,528,555	\$ 5,145,701	\$ 4,796,616	\$ 5,023,747	\$ 4,479,505
UTILIDAD	\$ 243,740	\$ 258,573			\$ 71,528
(PÉRDIDA)			\$ (85,424)	\$ (62,072)	

GUÍA DE CASOS PARA EL PROFESOR¹

¹Tomado del libro *Manual para escribir Casos de Marketing y administración*. Camacho Gómez, M. (2013) México UJAT. P. 42-44.

Área temática y temas relacionados

Los casos están dirigidos a estudiantes de posgrado en marketing o administración, pero también son propicios para grupos de pregrado o ejecutivos a los que se les apoyará o reforzará sus competencias directivas. Estos casos son aplicables a materias ó asignaturas de marketing, especialmente en lo relacionado con la planeación, diseño e implantación de estrategias.

Los subtemas destacados para aplicar son:

- a) Planeación estratégica
- b) Diseño y selección de estrategias
- c) Selección y diversificación de mercados
- d) Línea de productos
- e) Elaboración de plan de marketing
- f) Diseño o replanteamiento de Imagen corporativa
- g) Planeación o rediseño de Identidad Corporativa

Planeación de actividades

Para el análisis de los casos en clases se debe de contar con un mínimo de tres horas disponibles, procurando una atmósfera amistosa y relajada. En condiciones físicas apropiadas para el desplazamiento de los grupos en pequeño y el manejo plenario por parte del profesor.

Actividades previas a la clase

- Revisar y analizar artículos relacionados o complementarios con el tema central del caso. (1 hora)
- Leer el caso en dos ocasiones, sin resolver.
- Familiarizarse con los personajes y la historia.

Método de análisis en clase

- a) Estructurar grupos en pequeño (3 a 5 integrantes)
- b) El profesor dará una breve explicación sobre los be-

neficios y alcances del tema principal de su materia o curso, abordado en el caso

c) Los grupos en pequeño realizarán un análisis y se responderán las preguntas de arranque (preguntas de reflexión ubicadas en el caso). Se sugiere que el profesor las seccione por bloques, añada o quite alguna de ellas, según sea su necesidad

d) Análisis del caso en grupos en pequeño, respondiendo siete aspectos básicos:

¿Qué está pasando?

¿A quién le está pasando?

¿Cuándo está pasando?

¿Cuál es el principal problema?

¿Cuáles son las causas del problema?

¿Qué consecuencias ha traído el problema?

¿Quién y cuándo lo debe resolver?

e) Exposición y discusión del diagnóstico de cada grupo en pequeño

f) Retroalimentación a los equipos por parte del profesor

g) Desarrollar la actividad estratégica para resolver la situación o aprovechar las oportunidades que en el caso se planteen (plan de marketing, portafolios de productos, elección de mercados, según el tema principal del caso)

h) Presentación ejecutiva de los resultados en clase a través de un representante del grupo en pequeño

i) Sesión plenaria, guiada por el profesor, llegando a conclusiones de los principales aportes de los estudiantes o usuarios y añadiendo valor

Alternativas de solución probable

Las respuestas a las preguntas de reflexión deben ser resueltas por el profesor antes de las actividades en el aula. Estas serán basadas en la descripción del caso y apoyadas en las lecturas que el profesor asigne para tal fin. De tal manera que el usuario del caso, experimente la aplicación de la teoría a través del caso.

LOS AUTORES

Manuela Camacho Gómez

Doctora en Educación Internacional por el Centro de Excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Posee Estudios Doctorales en Relaciones Internacionales Transpacíficas en la Universidad de Colima. Maestra en Dirección Internacional en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y Licenciada en Relaciones Comerciales por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), México. Con estudios internacionales en Milán, Italia; Managua, Nicaragua, Turín, Italia; Barranquilla, Colombia. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT. Profesor-Investigador de la UJAT. Distinguida con el Perfil Deseable PRODEP. Catedrática Certificada por la ANFECA. Consultor de Negocios Certificada y Acreditada en el Sistema Nacional de Consultores. Autora de diversos artículos y libros sobre Marketing, Casos de Marketing y Administración, Turismo y Negociaciones. Líder del CAENI.

Alejandro Campos Beltrán

Licenciado en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Diplomado en Turismo por el ITESM. Actualmente es Director de Chocolates Wolter y Hacienda la Luz. Fue subdirector de pequeñas y medianas empresas en el Gobierno del Estado de Tabasco y Director de marketing en el Periódico Tabasco Hoy. Posee reconocimiento por una organización privada de Londres como especialista catador de chocolate.

Teresa de Jesús Espinosa Atoche

Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Mérida, con Maestría en Mercadotecnia. Es profesora en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). Fungió como Coordinadora de la Maestría en Gestión de la Mercadotecnia de la FCA UADY y fue Directora de Comercio de la Secretaría de Fomento Económico de Yucatán. Ha sido conferencista y ponente en temas de mercadotecnia.

Mónica Isabel Mejía Rocha

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT. Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), Maestro en Administración de Personal, Licenciada en Administración de Recursos Turísticos. Se desempeña como Profesor-investigador en la División de ciencias Económico Administrativa (DCEA, U.G.). Sus líneas actuales de investigación: Desarrollo Turístico, Gestión del Conocimiento, e Implicaciones del Recurso Humano en el turismo.

Olga Yeri González López

Contador Público con Especialidad en Docencia, Especialidad en Entornos Virtuales de Aprendizaje y Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es integrante de diversas Comisiones Evaluadoras y Dictaminadoras a nivel nacional. Catedrática Certificada por la ANFECA. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores y cuenta con la Distinción de Perfil Deseable PRODEP. Integrante del Cuerpo Académico de Globalización de la Educación Superior y Políticas Públicas de la UJAT.

Rosa María Martínez Jiménez

Candidata a Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco. Es Contador Público y Auditor egresada de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtuvo el grado de Maestra en Impuestos por el Instituto de Especialización para Ejecutivos. Es Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores. Catedrática Certificada por la ANFECA.

Carlos Alberto Paz Gómez

Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara; Maestro en Administración, Especialidad en Docencia e Ingeniero Civil egresado de la UJAT. Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores y cuenta con la distinción de Perfil Deseable PRODEP. Catedrático certificado por la ANFECA. Integrante del CAEENI.

Jenner Priego Padrón

Candidato a Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara; Maestro en Administración, Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Veracruzana. Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores y cuenta con la distinción de Perfil Deseable PRODEP. Catedrático certificado por la ANFECA. Integrante del CAEENI y actualmente es miembro de la Honorable Junta de Gobierno de la UJAT.

Leidy Laura Cruz Corona

Profesora del Instituto Tecnológico de Centla, Tabasco. Miembro del Cuerpo Académico de Psicopedagogía aplicada a la Educación Superior, con registro ante PRO-DEP y Tecnológico Nacional de México. Posee estudios de Maestría en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Actualmente cursa las maestrías en Pedagogía y práctica docente por la Universidad Pedagógica Nacional y en Tecnología Informática Educativa por la Universidad Autónoma de Zacatecas.

COLABORADORES

María Asunción Rodríguez Arias

Estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Asistente de Investigación del CAEENI.

Julio Uribe Castellanos

Estudiante de la Licenciatura en Administración en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Asistente de Investigación del CAEENI.

Diana Cristell Mazariego Díaz

Estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Asistente de Investigación del CAEENI.



DEPARTAMENTO
editorialcultural

Dr. José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Dra. Dora María Frías Márquez
Secretaria de Servicios Académicos

Ing. Miguel Ángel Ruiz Magdónel
Director de Difusión Cultural

Mtro. Luis Alberto López Acopa
Jefe del Departamento Editorial Cultural

Esta obra se terminó de imprimir el 30 de septiembre de 2016, con un tiraje de 300 ejemplares y fue elaborada en los Talleres de M.A. Impresores, S.A. de C.V., Av. Hierro No.3, Ciudad Industrial, Villahermosa, Tabasco, C.P. 86010. El cuidado de la edición estuvo a cargo del Departamento Editorial Cultural UJAT y los autores.



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



C O L E C C I Ó N

MANUEL A. PÉREZ

Administración, Contabilidad y Mercadotecnia