



ING. JUSTO JAVIER EZQUER ESPÍN  
ID MM1899BBA6958

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
MERCADOS Y CLIENTES



## TABLA DE CONTENIDOS ( INDICE )

Introducción-----	Pag. 1
Descripción-----	Pag.3
Análisis general-----	Pag.5
Actualización -----	Pag.9
Discusiones-----	Pag.21
Recomendaciones -----	Pag.24
Conclusión: Un nuevo aspecto de la discusión-----	Pag.25
Bibliografía-----	Pag.26

## INTRODUCCIÓN

En esta época en que la globalización, la alta competitividad en productos y servicios son un hecho consumado, como lo es también el cambiante gusto del cliente, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas, el hacer uso de técnicas y herramientas. Una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, puntos de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Es muy frecuente que como empresa no tengamos claro qué es lo que vendemos. Muchas veces parece obvio preguntarse que es lo que en realidad vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en nuestros productos, ¿sabes para que compra tu cliente tus productos? ¿Conoces sus preferencias de compra? ¿Sabes cuando compró la última vez?

La frase clave es conocer el mercado, o mejor dicho las necesidades del mercado, es decir de los consumidores quienes son los que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como dónde y cuando lo haremos. Los mercados que en la terminología económica (definición de un mercado), son el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. Esto se remonta a la época en que hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus. Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existe en las condiciones de los hombres y los pueblos. El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando, dicha organización desarrolló el comercio. El instinto de conservación y subsistencia del hombre hace que procure satisfacer sus necesidades más elementales, luego las secundarias y posteriormente las superfluas.

Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado llegando en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad. Por efecto de las diferencias de climas, ubicación, geografía y aptitudes de los hombres, los productos de las diversas regiones son muy variados lo que origina grandes oportunidades al consumidor. Así resurge el Comercio que venciendo los obstáculos que ponen el espacio y la distancia procura poner al alcance de los consumidores los diversos productos, el comerciante es el hombre que desarrolla esta actividad, en la

Cual intenta hacerse de una ganancia o margen de beneficio a que tiene derecho por el trabajo que realiza.

El mercado como las empresas ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de trabajo y comercialización, las rápidas comunicaciones entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales. Los centros de producción han aumentado los precios, y luego se ha nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo el aumento del consumo y el desarrollo permanente de la sociedad moderna.

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes.



## DESCRIPCIÓN

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio, comprende a todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los vendedores. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en contacto lo suficientemente próximo para que las transacciones entre cualquiera de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Ramírez torres afirma que:

Es verdad que a todos los clientes hay que tratarlos de igual forma. Sin embargo, los clientes más atractivos, son aquellos con potencial de crecimiento, se esfuerzan por mejorar, ya sea en su situación personal y de su negocio. Apoyar el crecimiento de este tipo de clientes, puede apoyar el tuyo también. 1

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos, no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

La información vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo, el la cual utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de este y para mejorar la comprensión del proceso del mismo, dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado. El realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejo y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas. Sirve para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar en la resolución de los problemas de marketing; Esta poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, contribuye a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema. El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente

de orientación para facilitar la conducta en los mercados y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples objetivos que pueden aplicarse en la práctica a campos definidos, de los cuales los aspectos más importantes a analizar, son sus motivaciones de consumo, sus hábitos de compra, sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia, su aceptación de precio y preferencias.

## ANÁLISIS GENERAL

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas. Según el monto de la mercancía, el mercado total está conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa, el mercado potencial está conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien están en condiciones de adquirirlas, el mercado meta está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar y el mercado real que representa el redil al cual se ha logrado llevar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han capturado. Otros tipos de mercados son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados. Por consiguiente, a los mercados minoristas, llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores. Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados supermercados de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven grandes capitales. En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos. La diversificación de los mercados es algo benéfico y necesario no solo entre empresas sino entre países, en opinión del Lic. Diéz Morordo (presidente del consejo empresarial mexicano de comercio exterior).

“México debe apostarle a la diversificación de mercados comerciales, aunque este implique negociar nuevos acuerdos de libre comercio” 2

Debemos ser capaces de descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre. Los tocadiscos ya han sido reemplazados por los cassettes, los CD's y recientemente por el CD con formato Mp3. Ya no se usan los casetes de video sino los DVD's y las computadoras han afianzado su presencia en los hogares luego de haber conquistado el mercado de oficinas. Los automóviles corpulentos con grandes motores de ocho cilindros, han sido desplazados por autos más pequeños y económicos, a nivel mundial las personas han dejado de fumar y ahora toman agua en lugar de refrescos con azúcar.

“José Alberto Galván, analista del sector alimentos y bebidas de BBVA-Bancomer, subraya que el agua embotellada está creciendo a tasas de doble dígito; Eso la convierte en

la categoría más dinámica dentro de toda la industria de bebidas, muy por arriba de los refrescos, que ya son un mercado maduro con crecimiento de 1 ó 2% anual.”<sup>3</sup>

Se debe estar informado de los cambios en los campos político, económico, social y tecnológico. Recibimos una fuerte influencia en nuestras actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la economía, la violencia, la pobreza y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas, en los últimos años las evoluciones de entorno han adquirido considerablemente importancia en la marcha de los negocios como consecuencia del evidente avance hacia un mercado libre y competitivo. Una serie de monopolios están siendo desarticulados y el excesivo burocratismo está siendo reemplazado por una legislación más práctica. Estos y muchos otros cambios en el entorno están ocurriendo lenta e inexorablemente y son necesarios para lograr una economía de clase mundial, que sea competitiva.

Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores. En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio, por consiguiente buscamos lograr la penetración del mercado quitándole clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevos envases, etc. Durante el desarrollo del mercado tratamos de captar nuevos clientes sin modificar el producto, lo cual casi siempre significa buscar nuevas plazas donde vender nuestros

El concepto de comercialización significa que una organización orienta hacia el cliente todos sus esfuerzos por satisfacerlos y obtener una ganancia, por ende el conjunto de actividades interrelacionadas necesarias con el fin de que el cliente obtenga el producto deseado en el preciso momento y lugar más próximo a este mismo. Una vez que se conoce qué servicios requieren los clientes, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores y buzones de sugerencias.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es más caro que mantener uno y perderlo es la peor publicidad que existe, se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus vendedores, por lo tanto todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; El representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la tienda y el personal que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperarían que le trataran a él.



Las actitudes se reflejan en acciones el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los clientes. Los conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas, están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, no simplemente se preocupa por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, con tal de producirles una venta, ya que esto dará lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio, las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan mas hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales, debido al mal concepto de que el cliente interno es un cliente cautivo.

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo, este error genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo. La raíz de este problema es que cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral, si para el vendedor el cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo, para el almacén el cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios, para el departamento Legal el cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos, para atención al clientes es esa persona que sólo viene a quejarse, par el gerente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importantes, para el propietario es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me de dinero y para producción no existe, entonces estamos en un gran aprieto, ya que no existe una estrategia de servicio al cliente, para lo cual es necesario que la alta gerencia sea la base de la cadena en la que la calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los empleados impulse su lealtad, la lealtad de los empleados impulse la productividad, la productividad a su vez impulse el valor del servicio, el valor del servicio impulse la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente impulse la lealtad del cliente, la lealtad del cliente impulse las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

Basándonos en el libro Customer-centered growth, los diez mandamientos de la atención al cliente son:

#### Primer mandamiento

El cliente por encima de todo  
Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

#### Segundo mandamiento

No hay nada imposibles cuando se quiere  
A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que se desea.

#### Tercer mandamiento

Cumple todo lo que promesas, nunca mientas para efectuar ventas.

#### Cuarto mandamiento

Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.  
El cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado.

#### Quinto mandamiento

Para el cliente tu marcas la diferencia  
Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

#### Sexto mandamiento

Fallar en un punto significa fallar en todo.  
Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar nos equivocamos y todo se va al piso.

#### Séptimo mandamiento

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos  
Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos



Como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de **recursos** deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

#### Octavo mandamiento

El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

#### Noveno mandamiento

Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.

Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

#### Décimo mandamiento

Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Esta comprobado que un alto porcentaje de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, toman su decisión de compra debido a fallas de atención cuando interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad.

Richard Branson presidente de Virgin Atlantic menciona que:

“Casi todas mis decisiones de negocios se basan en experiencias personales. Fundé mi propia línea aérea, Virgin Atlantic, porque mi experiencia de viajes aéreos nunca había sido buena y pensé que podíamos mejorarla.” 4

También afirma el Sr.Branson:

“La gente que trabaja en Virgin siente pasión por la compañía; Si adquiriéramos los empleados de otras, nuestro negocio no funcionaría tan bien.” 5

La primera herramienta para mejorar la atención a los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes? Esto es determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa, ¿qué buscaran las personas que voy a tratar? Esto es tratar de determinar las necesidades básicas de la persona con que se va a tratar, ¿qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? , ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? (se puede determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación). ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en el posicionamiento de la marca y el producto y cual es el impacto de la atención al cliente?, esto sirve para determinar la importancia que el proceso de atención tiene en la empresa. Sin olvidar que deben de seguir las reglas básicas de educación y cortesía como es el mostrar atención, tener una presentación adecuada dar atención personal y amable, tener a la mano la información adecuada, además de una correcta expresión corporal. Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles. Es necesario darle al cliente seguridad en el servicio, no debemos darle riesgos, peligros y dudas en cuanto al servicio, hay que darle credibilidad demostrando seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta. Informando al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, de esta forma será sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprender al cliente no significa sonreírle en todo momento, sino mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea. Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, hay que establecer un conducto regular para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención de parte de todos los miembros de la organización, recordando que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no que todos debemos presentar disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno de forma fiable, sin contraer problemas, manteniendo en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

El Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural debe ser desarrollada, es una manera natural de adquirir información, por lo tanto es la manera mas sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor.

Mediante Esta habilidad transmitimos empatía y aseguramos el camino a los buenos resultados, nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular. El servicio cobra cada día más importante en una empresa, desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización, ya que no solo el vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesario, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa, si es que la empresa quiere generar flujos de caja positivos, obtener utilidades y crecer, debe vender y vender bastante, por esto, las ventas se constituyen en el núcleo de las estrategias comerciales. Muchas veces se descuida a los vendedores que son quienes tienes el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas, los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas como lo son el creer que su producto y/o servicio es el único que puede serle útil al cliente, ven a este como usuario y no como socio, que es como debe ser visto, conociendo sus necesidades y preferencias de este, logrando el debido estudio de las necesidades del cliente a través de la comunicación efectiva que incluya escuchar teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

“Yahoo, y Avantel lanzaron al mercado un servicio de internet por prepago, con valor nominal de cien pesos, el servicio ofrece buzón de correo electrónico con 50mb de capacidad y otros diferenciadores. Se estima que el mercado de acceso telefónico a internet, vale unos 600millones de dólares anuales y las tarjetas prepagadas representan un seis por ciento.

Varias empresas han promovido este modelo, dirigido sobre todo a jóvenes y usuarios ocasionales, que no quieren o necesitan una conexión más completa o costosa.” 6

El entorno es importante en muchas situaciones, principalmente durante el proceso de venta, en el que ubicamos los catálogos de producto y servicio nuestros y de nuestros adversarios, a nuestros proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Esto puede presentarnos grandes oportunidades, pero tan bien nuevas amenazas, que por lo general, están fuera de nuestro alcance y nos pueden llegar a afectar.

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en si la organización como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión. Antes de entrar a uno de nuestros locales, el cliente se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto, el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la



Asocie con buena calidad y viceversa, la imagen, como componente del entorno, ayuda o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta para el consumidor. La correcta ejecución de lo anterior es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo, además de honradez, credibilidad y confianza.

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del que hacer de toda empresa y para que sea exitosa tiene que aplicarse una serie de principios y técnicas que le den a este acto el carácter y seriedad de convertirla en arte y ciencia. La venta como arte tiene por objeto que todo el producto para que sea vendido tiene que guardar ciertas formas, tamaños y propiedades que agraden al cliente, un acabado y presentación final que al primer golpe de vista motive a su adquisición. La venta como ciencia tiene que estar basado en los principios de la estadística y la ley de la oferta y la demanda. Para que la venta de los productos esté de acuerdo con la oferta y la demanda que es la que regula el movimiento del producto en el mercado, debemos tomar en cuenta que la venta de los producto puede ser alta o baja, todo depende de las diferentes reglas de juego que el vendedor pone en marcha a fin de que su producto pueda ser adquirido por el publico usuario.

## ACTUALIZACIÓN

Este es un ejemplo real que ya había mencionado anteriormente, aunque no a detalle, sucedido en la empresa donde laboro. Refrigeración de Morelos S.A de C.V. Accediendo esta a prestar para mi propósito de estudio, el siguiente caso:

Refrigeración de Morelos se funda en el año de 1969 como una empresa dedicada a la fabricación de barras de hielo de 100 kilos para uso industrial, surgiendo esta como una respuesta a la necesidad de este tipo de productos en la zona. Diez años después se inició la producción y venta de agua purificada en las presentaciones de 19 litros, ambos productos son vendidos desde esa época a través de concesionarios con quienes se llegó al acuerdo inicialmente verbal de otorgar una franquicia territorial en donde se les otorgaba una zona con límites definidos, donde ellos podrían revender los productos a un precio sugerido al público. Este sistema tiene la ventaja de disminuir costos ya que la distribución y sus costos recaen en los concesionarios, con la desventaja de que este último controla el mercado y no siempre respeta los precios sugeridos así como las condiciones pactadas. Con todas sus desventajas y ventajas este sistema ha funcionado para la empresa hasta estos días, sin embargo desde un inicio cuando se inició la repartición de territorios por parte de la empresa, el municipio de la ciudad de Cuernavaca quedó abandonado, no obstante que es la ciudad con mayor importancia en el estado de Morelos.

La arraigada costumbre de la población de Cuernavaca por tomar agua directamente de la red municipal, no permitía que la venta del agua purificada en presentaciones de 19 litros, mejor conocida como “garrafones” ó “botellones” tuviera el éxito que en otros lugares del estado, además la geografía de la ciudad hacía necesario que el reparto se realizara en camionetas y no en triciclos de carga impulsados por pedales como en el resto del estado, generando con esto una poco atractiva y muy cara distribución, que desalentó todo intento de concesión por casi veinte años. Dos fenómenos detonaron un cambio en las costumbres del mercado, la primera fue la aparición del virus del cólera en varios estados del país, esto no llegó a afectar seriamente en el estado, pero generó temor entre la población. Las autoridades manifestaron que aunque ellos por obligación desinfectaban el agua de la red municipal, recomendaban el consumo del agua purificada. El segundo detonante fue un cambio en la cultura a nivel mundial, donde una humanidad “más sana” despertaba, negándose a fumar, tomando agua purificada en vez de refrescos y sustituyendo el azúcar por aspartame sin calorías. El rechazo al sobrepeso y aceptación de este como una enfermedad aunado al cambio del arquetipo físico del cuerpo, principalmente el del femenino, fomentó negocios como los gimnasios, Spa’s y el agua purificada, quienes surgieron como novedad multiplicándose la oferta de estos a una velocidad increíble.



Las empresas productoras de refrescos al percatarse de estos cambios en los gustos del mercado iniciaron la comercialización del agua purificada en el año de 1997 en la ciudad de Cuernavaca con un servicio de distribución directa de planta a los hogares, en la presentación de 19 litros. Casi un año después y viendo la negativa por parte de los concesionarios establecidos para participar en el mercado de Cuernavaca, la empresa Refrigeración de Morelos S.A. de C.V. inició su ofensiva contra las empresas establecidas creando su propia división de venta de agua a domicilio en la presentación de 19 litros. Esto imponía para la empresa nuevos riesgos. Para empezar era necesaria la inversión en camionetas de reparto, sueldos de choferes, ayudantes, supervisores de ventas, la creación de un almacén con su respectiva gente y un supervisor administrativo, además de la capacitación necesaria para estas personas, licencias y permisos de todo tipo exigidos y cobrados por las autoridades. Para empeorar las cosas la competencia en este ramo se incremento en menos de una año en casi el 100% y las empresas empezaron a “como datar” envases sin costo al cliente, lo cual se convirtió en costumbre para estos, siendo necesario invertir alrededor de treinta pesos por envase plástico de 19 litros, que multiplicado por los necesarios para iniciar la penetración del mercado, se convertían en una cantidad considerable de dinero.

Con todos estos gastos, se volvía indispensable un adecuado manejo de los recursos y ante tanta inversión necesaria, la empresa no quiso arriesgar demasiado dinero así que decidió el consejo de administración iniciar por etapas. Pero aún con todos los inconvenientes resueltos, era necesario dar un valor agregado al cliente que permitiera hacernos más atractivos ante el público consumidor, no era posible crear una diferencia significativa en el servicio pues este consistía en llevar el producto hasta la casa del consumidor y esto era ofrecido por todas las empresas competidoras, así que la diferencia debía estar en el producto, lo cual tampoco era fácil ya que finalmente era agua lo que vendíamos todos. Finalmente se encontró un proveedor que había patentado un sistema nuevo para vaciar los garrafones, este consistía en hacer un orificio redondo a tres centímetros por arriba de la base del garrafón, dicho orificio era sellado por medio de una membrana plástica que se fija al envase por medio de un tope en la pared interna de este, quedando fija e impermeable en el orificio. Para disponer del líquido, esta membrana es perforada por una pieza plástica con dos extremos, en uno de ellos tiene un punzón hueco y en el otro extremo una válvula, tanto el punzón, llamado por nosotros válvula como la membrana son desechables e intercambiables, con el fin de poder reutilizar el envase de 19 litros. La membrana es necesario cambiarla cada vez que se llena el garrafón, la llave puede reutilizarse varias veces más.

Fue necesario pedir a los proveedores de envase que hicieran la adaptación o mejor dicho inserto para que la membrana pudiera acoplarse. Este sistema era una novedad en el mercado, ya que anteriormente había que utilizar unos columpios en donde se acomodaba el envase fijándolo con una cadena y balanceándolo para servir el agua por la boca de este envase, este sistema llamado “columpio” era de metal, no era muy eficiente y tenía que ser





Propiedad del cliente, algunos de los competidores, principalmente los que contaban con mayores recursos, empezaron a prestar bases hechas del mismo material que el envase, en donde se podía voltear este para que por gravedad el agua bajara a la base y de ahí esta se sirviera con una válvula adaptada a esta base. Este sistema era mucho mejor que el sistema de columpio pero representaba dos desventajas, la primera era el precio, estas bases eran más caras aún que los envases y aunque no era necesario comparar tantas como envases, su precio superior convertía esta en una inversión aún mayor que la del envase. La otra desventaja era que el cliente tenía que cargar el garrafón girarlo y colocarlo dentro de la base, realizando esta operación con el envase destapado, lo cual era una operación delicada ya que al pesar un kilo cada litro de agua, esto no podía ser realizado por un ama de casa o un menor de edad. Todas estas desventajas hacían del sistema del punzón la mejor opción para ofrecer al mercado, así que la empresa decidió invertir en el y renombrarlo. El nombre Punzo-Express se dio tomando la palabra punzo combinada con la palabra Express, dando a entender que esto era un sistema de venta a domicilio de forma rápida y eficiente, utilizando el nuevo sistema del punzón.

Con tres camionetas de reparto con capacidad de transportar doscientos botellones de 19 litros, una plantilla laboral de dos choferes-vendedores, dos ayudantes y un supervisor, se inicio el día 15 de Abril del 1998 el servicio Punzo-Express, se utilizó publicidad local en radio y televisión para promocionar y dar a conocer las ventajas y bondades de este, recibiendo una buena acogida por parte de l público consumidor, sin embargo los problemas comenzaron también, los choferes vendedores tuvieron que ser apoyados por dos recepcionistas que tomaban los pedidos telefónicos y avisaba vía radio a estos para que realizaran las entregas las dos rutas de reparto fue necesaria una ruta de apoyo manejada por el supervisor, cuya labor era la de obtener nuevos clientes que entregaría a las rutas ya establecidas, manejadas por los choferes. El objetivo era llegar a conseguir una venta diaria de cien garrafones por ruta con lo cual dicha ruta estaría en su punto de equilibrio, lo cual no fue así, los gastos empezaron a superar a los ingresos, esto debido a los sueldos fijos de los vendedores y choferes, quienes no se preocupaban por hacer clientes nuevos ni atender a todos los existentes, esto era un problema mayor ya que cada envase de garrafón solo podría recuperar su costo de inversión después de haber hecho un mínimo de veinte ventas de líquido con dicho envase, pues este se entregaba en comodato al cliente, previa firma de un contrato de comodato en el que el cliente aceptaba cuidar y entregar el envase cuando fuese requerido o pagarlo si sufría algún daño; También se comprometía a un determinados día y frecuencia de visita, que al no ser respetados por el vendedor creaban molestia y enojo por parte del cliente quien dejaba de solicitar el servicio.



Después de seis meses de iniciado Punzo-Express, los resultados no habían sido los esperados, la venta diaria no alcanzaba el promedio de cien líquidos, se habían perdido clientes que no habían regresado los envases y la rotación de personal era altísima, provocando una grave falta de continuidad en el servicio. Finalmente el supervisor renunció, quedando al cargo un supervisor de otra área que debía duplicar funciones y que no tenía experiencia en este ramo. Se inició la búsqueda de supervisor y la posterior revisión de solicitudes, siendo escogido un supervisor proveniente de una empresa embotelladora de refrescos, cuyos conocimientos teóricos permitieron la estructuración de los trayectos de las rutas, siendo necesario la implantación de un almacén a fin de que no realizaran recargas en planta que les hacían perder tiempo y finalmente ventas.

Se realizó un estudio de mercado que después de casi dos meses nos arrojó los datos siguientes:

Los clientes compraban agua purificada principalmente por desconfianza la red municipal.

Los clientes compraban en promedio dos o tres garrafones a la semana, esto se duplicaba en los meses de calor (Febrero a Agosto).

Los clientes consideraba que tardábamos demasiado en resurtirles y muchas veces fallábamos en las entregas.

Al cliente le gustaba nuestro producto y consideraba que teníamos un precio acorde a lo recibido, pero que estarían dispuestos a pagar más si es que se les daba un mejor servicio

Ya que un buen servicio al cliente es la mejor recomendación posible, la dirección no vaciló en aceptar un estudio de tiempos y movimientos pagado que señaló el máximo de clientes que podría visitar diario una ruta de reparto, esto se ajusto al máximo de garrafones que podían cargar las camionetas y se revisaron los costos de forma tal que se generara el tamaño de la ruta, los clientes que podía atender y la venta que debía tener para poder ser rentable dando un buen servicio. Los resultados demostraron que debíamos vender alrededor de doscientos líquidos diarios por camioneta y que era necesario un almacén de resurtido si queríamos ampliar a más rutas de reparto. Este estudio nos demostró que existía un mercado potencial para tener hasta cien rutas de reparto en la ciudad de Cuernavaca, con lo cual los recorridos serían más pequeños y las zonas estarían mejor atendidas generando menores gastos de distribución.

Esto era solo una parte del problema la otra parte era una completa reeducación y capacitación al vendedor y ayudante. Se inició un programa de inducción que consistía en enseñar al vendedor un control básico llamado libro de ruta en el cual el vendedor apuntaba los nombres de sus clientes nuevos, que debían ser respaldados coincidiendo con los datos del comodato, los clientes ya actualizados aparecían escritos en esta hoja que se imprime diario para de esa forma recordarle al vendedor los clientes que debía visitar y nos permitía utilizarla también para efectos liquidación. Esto permitió que el vendedor no dejara de pasar a visitar a los clientes por olvido o descuido, también se crearon unas pequeñas tarjetas en donde indicaba que el vendedor había pasado a visitar al cliente y este no se encontraba en su domicilio. Estas tarjetas ayudaron a que el cliente recobrara la confianza en las entregas por parte de la empresa. También se implantaron nuevos controles de almacén para poder llevar un mejor manejo de los inventarios.

Se invirtió en varios cursos de capacitación para poder lograr un cambio de actitud en los vendedores y sus ayudantes, principios básicos de cortesía, limpieza y buenos hábitos de manejo, fueron necesarios principalmente porque el servicio entregado por la empresa no era solo hasta el domicilio sino que los vendedores normalmente entran hasta la cocina de las casas para colocar el producto. Esto implica penetrar en la intimidad del hogar de los clientes, por lo tanto no era aceptable que los vendedores tuvieran tatuajes, aretes, cabello largo etc. Además se instaló como requisito para trabajar el tener carta de antecedentes no penales.

Para Enero de 1999, el número de camionetas de reparto se había duplicado y la venta promedio de cien garrafones de venta diaria se había logrado, sin embargo todavía existía una gran rotación de personal, lo cual elevaba los costos, faltas de disciplina y algunos de los vendedores se negaban a llevar correctamente el control diario de las ventas realizadas. Esto principalmente porque los precios a domicilio eran más altos que los de las tiendas y los vendedores deshonestos trataban de reportar la mayor cantidad de estas ventas posibles. En marzo de ese año generamos dos grandes cambios que ayudaron mucho en la rentabilidad del departamento, la primera fue el cambio de combustible de las unidades, pasando de gasolina a gas natural, esto disminuía los costos de combustible hasta en un cincuenta por ciento y dificultaba el robo de combustible. El segundo y más importante cambio que fue el traspasar el sistema de pago fijo a los choferes-vendedores y ayudantes por un sistema de sueldo base mínimo y comisión por venta generada, lo cual fue un detonante en las ventas puesto que a mayor venta ellos podían llevarse un sueldo mayor. Esto no fue aceptado con buena cara por todos, renunció casi la mitad del personal de un solo tajo, pero permitió finalmente disminuir a largo plazo la rotación de personal que tanto nos afectaba. El incremento en rentabilidad, nos permitió justificar la implementación de más unidades de venta, por lo que la final de 1999, nos volvimos a duplicar terminando ese año con ocho vehículos de reparto, que dieron como resultado inicial un descontrol en el supervisor, quien humanamente no podía hacerse cargo de tantas

unidades, puesto que no le alcanzaban los días de la semana para estar al pendiente de todos los vendedores. Por lo que fue necesario contratar un segundo supervisor con el cual dividir el territorio y las unidades de reparto, creando dos equipos de trabajo independientes, cuya comparativa de resultados era objeto de una sana competencia interna que sirvió como motivante en el incremento de ventas y logro de objetivos como disminución de accidentes, limpieza de unidades, reclamaciones de clientes, etc.

Para el año 2000, las nuevas regulaciones fiscales y del trabajo, nos elevaron los costos de la plantilla laboral, los incrementos en combustibles y precios elevaron nuestros puntos de equilibrio de forma tal que era difícil alcanzarlos incluso con un equipo de gentes que habían demostrado buenos resultados tiempo atrás. Esto desmotivó a los trabajadores pues los incrementos en las cuotas de venta eran casi inalcanzables, era necesario un nuevo esquema que permitiera una rentabilidad mayor con ventas reales, que para entonces rondaban el promedio de doscientos cincuenta garrafones de venta diaria por unidad de reparto. Este nuevo esquema solo podía ser logrado mediante la desincorporación de la plantilla laboral por medio de una venta de franquicias territoriales, como lo manejaba la empresa en otros mercados, tomando lo aprendido hasta el momento con tal de no realizar los errores cometidos en el pasado y creando un sistema que obligara al concesionario a reinvertir la mayor parte de su dinero de forma tal que mantuviéramos los mismos niveles de calidad y buena imagen. Esta venta debía realizarse a largo plazo, puesto que implicaba la venta de la unidad de reparto con todos sus aditamentos, vendiendo también el envase ya comodado en el mercado y dando incentivos en la compra de equipo nuevo, promociones a los clientes y premios al alcanzar cuotas de ventas preestablecidas. De esta forma era posible disminuir los costos en la plantilla laboral, puesto que sólo se quedarían en nómina los supervisores y en un principio los almacenistas que desaparecerían también al generar cada concesionario su propio almacén, siendo responsabilidad del concesionario la venta y el abasto. Los apoyos publicitarios se mantendrían así como uniformes, artículos promocionales y promociones especiales en diez de Mayo y Navidad.

El servicio de recepción de llamadas sufrió una expansión y una mejora haciéndoles ver la importancia del buen desempeño de su trabajo al contestar y atender al cliente, fue necesario más de un curso de calidad en el servicio para que este departamento conformado por tres jóvenes damas recibiera tácticas de ventas y estrategias para clamar clientes molestos. El mayor avance logrado fue el entender que el cliente siempre nos está evaluando y comparando frente a otras opciones, es nuestra responsabilidad siempre ser la mejor opción.

Actualmente la división Punzo-Express, es económicamente rentable, con incrementos de ventas de más del 30% mensual en comparación con el mismo mes del año pasado. Consta de tres supervisores, quienes tienen a su cargo veinte unidades de reparto cada uno, que permiten una distribución uniforme en el área metropolitana de Cuernavaca. Los planes de ampliación para el próximo año son de siete unidades de reparto más que permitirán un porcentaje de incremento mayor que el de este año. Los resultados de un nuevo estudio de mercado, nos señalan que actualmente, todas las marcas de producto similares solo cubrimos un poco más del ochenta por ciento del mercado, por lo que esperamos seguir invirtiendo en conjunto con nuestros concesionarios para poder incrementar nuestra participación del mercado en cuestión.

Hemos resuelto problemas como la falla en el servicio y la rotación de personal, logramos bajar los costos, la nómina y los riesgos de trabajo, permitiendo dar a nuestros concesionarios precios muy atractivos y márgenes de utilidad que les permita solventar la distribución y a nosotros tener utilidades. Nos hemos enfrentado a nuevos problemas como son el deseo a no reinvertir y gastar las utilidades por parte de los concesionarios en cosas ajenas a la franquicia, lo cual se ha resuelto forzándolos a introducir nuevas unidades de reparto bajo la amenaza de hacerlo con otro concesionario si ellos no lo aceptan hacer. Esto nos ha obligado a comprar unidades nuevas que son financiadas a los concesionarios largo plazo.

Podemos decir sin lugar a dudas que estamos luchando por un pedazo del mercado, cada día más grande, nos enfrentamos a empresas fraudulentas que sin certificación alguna venden productos sin calidad, amparados bajo la corrupción de las autoridades sanitarias. Sin embargo la calidad y una generosa inversión en publicidad nos permiten mantenernos en los gustos del cliente. Esperamos poder seguir creciendo ordenadamente, manteniendo costos bajos y altos niveles de calidad en los productos y servicios, para satisfacer al cliente y lograr utilidades para la empresa, concesionarios y accionistas.

## DISCUSIONES

Las repercusiones de este caso a nivel local son generadas por la situación de la empresa, la cual es la siguiente:

La liquidez de la empresa se vio comprometida desde el inicio del proyecto hasta que se logró la franquiciación del proyecto, la plantilla laboral de la empresa bajó más sin embargo el personal se dio de alta ante hacienda y el seguro social, por lo que en total el número de desempleados fue bajo, esto para no contribuir con ya bastante alta tasa de desempleo.

La rotación de cuentas por cobrar bajo considerablemente puesto que la venta se realiza de contado a los concesionarios. Además tomando por medio de un sobreprecio una cantidad fija con la cual pagan su adeudo en forma diaria, evitando el riesgo de que no paguen y sea necesario retirarle el equipo y la concesión, con todos los problemas que esto implica

La empresa disminuyó su cantidad de inventario, con lo cual se pudo reinvertir en otras áreas. Al trasladar el inventario a los concesionarios se trasladó el costo de este también, se consiguió un nuevo proveedor que mejoró el precio del envase, permitiendo por medio de una unión de compra con todos los concesionarios y una entrega centralizada, mejorar aún más el precio de este, permitiendo mejorar la imagen del producto por medio de garrafón nuevo.

Por parte de los socios de la empresa, fue muy bien recibido el comportamiento de este proyecto el cual empezó a generar dinero y retornar capital a los socios en vez de tener que hacer nuevas aportaciones.

Los pasivos con respecto al capital disminuyeron, la venta de activo generó utilidades el aumento en el volumen de ventas generado a partir de la franquiciación es muy alto, reflejando que la capacidad instalada es suficiente y quizá solo deberá aumentarse en un futuro. Esto generó localmente un beneficio para la empresa y para los concesionarios, quienes por primera vez en su vida adquirieron un negocio propio.

A nivel nacional, persisten los problemas en cuanto a regulación administrativa que producen altos costos para las empresas, en opinión de David Colmenares:

En nuestro país los avances han sido significativos, pero aún existen problemas en materia de regulación económica y fundamentalmente, en cuanto a una sobre regulación administrativa que deriva en altos costos para las empresas y los ciudadanos. Estas deficiencias obstaculizan el funcionamiento eficiente de los mercados y elevan el costo de hacer negocios en el país, tanto en términos de tiempo como de recursos invertidos para obtener permisos y resoluciones, como en términos de certidumbre. 7

Aunado a esto el nulo apoyo del gobierno para resolver la eliminación de las mafias laborales que no permiten el avance y la creación de empleos, generando una recesión económica que al generar despidos constituye a agravar la situación.

Será el Lunes cuando el frente Nacional en defensa de la autonomía Sindical detalle los términos del paro nacional en solidaridad con el líder minero Napoleón Gómez. Se habla de que participarán al menos doscientas organizaciones de trabajadores, y sólo está por definirse si la protesta en ciernes será de horas o se extenderá un día. Entre el empresariado existe real preocupación, pues se trata de un conflicto donde solito se metió el gobierno y ahora no saben como atajarlo. 8

De acuerdo con estándares internacionales, México ocupa el lugar número treinta en costos administrativos de la regulación y el treinta y seis en facilidad para abrir nuevas empresas, de acuerdo con la OCDE, el tiempo requerido para promoción de trámites y el costo como proporción del ingreso per cápita en México, es todavía muy alto. Se trata de un problema nacional.

En suma para crear un mejor clima de inversión es necesario eliminar la sobre regulación, fortalecer el aparato institucional, hacer a los gobiernos más transparentes y fortalecer la seguridad jurídica. 9

Todos estos factores obligan a empresas como Refrigeración de Morelos a buscar nuevas formas de hacer rentables los negocios, evitando a toda costa inflar las nóminas y creando medios más productivos a fin de no aumentar los costos. Esto no siempre es fácil, más aun si lo que queremos es no reducir las fuentes de empleo, sin embargo sin la abolición de leyes retrógradas, mafias sindicales y gubernamentales y verdaderos incentivos fiscales que promuevan la reinversión y creación de empresas, seguiremos con los mismos resultados.



A nivel mundial, la tendencia es la misma

En el 2005, la mayor estabilidad económica y crecimiento se dio en países como China, que se convirtió en el motor que impulsó el crecimiento al igual que los niveles en las tasas de interés y generación de liquidez a nivel global, esto se debe a sus políticas y condiciones además de una gestión activa. En el caso específico de América Latina, tendremos un año complicado, debido a las elecciones de México y Brasil, los cuales son los países que representan un mayor porcentaje de la capitalización de los mercados en esa región. 10

La economía global no es ajena a este tipo de situaciones, el poco apoyo gubernamental frenará la inversión y empleo en el país, esto genera una migración por parte de la población a otros países donde las condiciones laborales son mejores que en el nuestro, provocando que ahora seamos de los principales exportadores pero de gente en edad económicamente activa.

Hace tres lustros, entre 200 mil y 250 mil mexicanos migraban anualmente a los Estados Unidos de América, pero ahora la cifra alcanza los 400 mil, incluso hay quienes calculan los 600 mil; de ahí que once millones de paisanos nacidos en México tienen como lugar de residencia el vecino país del norte.

Los expertos estimaron que la migración probablemente ha llegado a su tope, pero el futuro inmediato dependerá de la trayectoria que sigan las economías mexicana y estadounidense. Para el 2016 se espera que la población económicamente activa de México alcance 56.4 millones de personas, de modo que si en el siguiente sexenio el gobierno no se empeña en reactivar las actividades productivas y si continuamos con tasas de 3.0 por ciento de crecimiento económico, será gravísimo para el país. 11

Lejos de tratar de resolver el éxodo de los mexicanos o de otros países, con políticas migratorias poco efectivas, es necesario crear políticas económicas similares a las de los países con crecimiento económico, ya que esto es lo único que en realidad funciona, de nada sirven discursos y medidas paternalistas que no dan solución alguna, sino copiar lo que está funcionando en otros países.



## RECOMENDACIONES:

Mi recomendación para todos aquellos que lean este trabajo de investigación es, que recuerden que la solución a los problemas no siempre es la salida más fácil o la que parece más lógica. En el caso de los negocios, hay que tomar como restricción el disminuir lo menos posible la plantilla laboral, no por otra razón sino por que eso crea un problema social a largo plazo. Debemos buscar de qué forma mantener o bajar los costos, por medio de nuevas soluciones que sean fruto de relacionar hechos que no habíamos tomado en cuenta.

Actualmente, alrededor de 26.5 millones de trabajadores no perciben ninguna prestación de ley, esto es 62.3 por ciento de los mexicanos que trabajan, algo que debe agregarse el hecho de que más de la mitad de los ancianos carecen de seguridad social.

Los organismos internacionales insisten en que la falta de políticas de fomento al empleo y de apoyo social puede agudizar los problemas de desocupación y de empleo precario durante los próximos años, por lo que hay riesgo de que la pobreza, aumente la inseguridad pública y se presenten estallidos sociales. 12

Tomando esto como restricción debemos utilizar el pensamiento lateral para llegar a nuevas soluciones, que parecían ilógicas e inimaginables.

El término **pensamiento lateral** fue propuesto por Edward de Bono para representar todos esos caminos alternativos que no estamos acostumbrados a usar. Según él, la mayoría de la gente solo tiende a ver una forma de resolver el problema cuando sin embargo puede haber varias formas de resolverlo que no son visibles a simple vista.

Fue haciendo uso de este método que surgió la idea en Refrigeración de Morelos, hace ya muchos años de franquiciar la distribución de los productos, logrando con esto, buenos resultados económicos y generando casi cero despidos.

Recomiendo a todos aquellos que se encuentren en negocios cuyos sistemas de distribución sean muy caros, complejos y competidos a analizar este caso cuya solución no fue pronta ni barata en un principio, pero sus resultados han sabido pagar con intereses lo invertido en tiempo, recursos y experiencia, principalmente para un servidor.

## CONCLUSIÓN:

Los sistemas de distribución dan a los productos el beneficio de llegar al lugar donde se encuentra el consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. Esto se puede ver de dos formas, la primera considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. La segunda considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su adjetivo de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate, hay que llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros son perecederos y no pueden estar mucho tiempo lejos del consumidor o ya no servirán.

Los intermediarios son las compañías o personas que cooperan con las empresas, para la promoción, venta y distribución de sus productos entre estos y los compradores finales. Los intermediarios sirven como canales de distribución, ayudan a encontrar nuevos clientes y a venderles a los actuales. Son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancía (con frecuencia se les llama revendedores). El principal canal para la venta de mis productos. Esto es venderlo a comerciantes independientes que lo revenden con una ganancia.

La distribución fue revolucionada a finales de los años ochenta por una empresa llamada Dominó's pizza, quienes reinventaron un sistema de distribución eficiente que permitía llevar en menos de treinta minutos hasta el domicilio sus productos, bajo la pena de regalarlos si no se cumplía la entrega en ese tiempo. Esto cambió los gustos del mercado, si artículos pequeños y ligeros como lo son los productos de Domino's llegaban al domicilio, productos grandes y pesados con más razón deberían ser entregados. Empresas de mensajería a nivel mundial aparecieron y para el nuevo siglo, las ventas por Internet y entrega a domicilio son algo común.

Partiendo del principio que dice que un producto que cuesta más producirlo que distribuirlo se puede llevar "hasta la luna"; Esto significa por poner un ejemplo, un diamante en bruto que se extrae en la India se corta y pule en Holanda y se vende en Nueva York, obteniendo buenas utilidades para todos los intermediarios. A diferencia de un producto que cuesta más distribuirlo que producirlo como es el agua purificada y que no puede transportarse muy lejos para su venta. Es por esta razón que deben ser encontrados canales de distribución baratos y eficientes, que permitan precios competitivos y márgenes de utilidad para todos lo que se encuentran en el proceso de la producción y la venta.



## BIBLIOGRAFÍA:

**Ezequiel Gálvez**, Planeación estrategia en los negocios,

**Whiteley R. y Hessian D**, Customer- Centered Growth, Ed. Addisonj Wesley, 1996

- 1.-Edmundo Ramirez Torres, “*Nueve estrategias para incrementar tus ventas*”, Microempresa mexicana, Año 2, Número 23, Enero 2006.páginas 20y21.
- 2.-Ivette Saldaña, “apostar a la diversificación de mercados, propone el COMCE”, *El financiero*, Martes 31 de Ener0 del 2005,página 13.
- 3.-Andrea Vega, “*Agua embotellada un negocio fluido*”, Altonivel, año 18 número 200, Abril 2005, páginas. 108 y 112.
- 4.-Richar Branson , entrevista, “ *Cinco preguntas a Richard Branson*”, Gestión de negocios, Enero del 2006,p.8.
- 5.-Richar Branson , entrevista, “ *Cinco preguntas a Richard Branson*”, Gestión de negocios, Enero del 2006,p.8.
- 6.- Análisis, “*Se calienta el negocio de las tarjetas de prepago para internet*”, Altonivel, año 17 número 191, Julio 2004, página 22.
- 7.-David Colmeneres Páramo ,“Instituciones y clima de inversión ”, *El financiero*, Viernes 10 de Marzo del 2005,página 39.



- 8.-Rogelio Varela ,”Sindicatos preparan paro nacional ”, *El financiero*, Viernes 10 de Marzo del 2005,página 22.
  
- 9.-David Colmeneres Páramo ,“Instituciones y clima de inversión ”, *El financiero*, Viernes 10 de Marzo del 2005,página 39.
  
- 10.- Asset mangement, “*Nuestros expertos hablan*”,Estratega Bancomer, año 3 número 32, febrero 2006, página 14.
  
- 11.-Gualdalupe Cadena ,“toco techo la migración hacia EU ”, *El financiero*, Viernes 10 de Marzo del 2005,página 19.
  
- 12.-Gualdalupe Cadena ,“Economía informal, bomba de tiempo ”, *El financiero*, Martes 7 de Marzo del 2005,página 18.