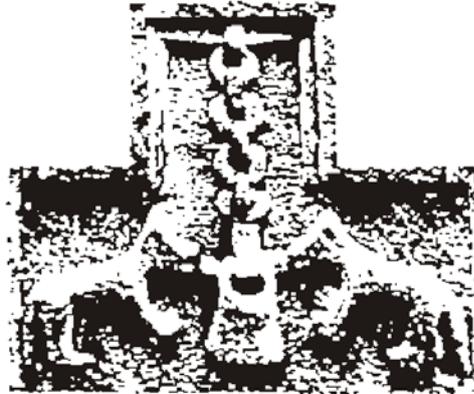


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“EL CASO DE DISTRIBUCIÓN DE: EDUCANDO A MÉXICO”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**FABRITZIO GERARDO PEREZ RESENDI**

DIRECTOR: Mtro. Roberto Alejandro Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

LECTOR 2: Mtro. Jesús Amador Valdes Díaz de Villegas

México, D.F.

2011

*"Sabiduría no es el  
acumulamiento de datos, sino  
aprender a vivir en armonía  
en este mundo."*

*Fabrizio Pérez Resendi*

# INDICE

INTRODUCCIÓN.	5.
CAPÍTULO I. ¿PROBLEMAS?	7.
CAPÍTULO II. LOS ORIGENES.	8.
CAPÍTULO III. NUEVO RUMBO.	9.
CAPÍTULO IV. COMO FUNCIONABA EDUCANDO A MÉXICO.	10.
CAPÍTULO V. LA EMPRESA EN MANOS DEL PERSONAL.	11.
CAPÍTULO VI. LLEGADA DE NUEVA SANGRE.	12.
CAPÍTULO VII. GRANDES CAMBIOS.	13.
CAPÍTULO VIII. MÁS SANGRE NUEVA.	14.
CAPÍTULO IX. EL TIEMPO PASO.	15.
CAPÍTULO X. TODOS LOS CAMBIOS TRAEN CONSECUENCIAS.	16.

<b>CAPÍTULO XI.</b>	
<b>NUEVO RETO.</b>	<b>17.</b>
<b>CAPÍTULO XII.</b>	
<b>MÁS SABE EL DIABLO POR VIEJO QUE POR DIABLO.</b>	<b>18.</b>
<b>CAPÍTULO XIII.</b>	
<b>MOMENTO DE DECIDIR ¿VAMOS BIEN O NOS REGRESAMOS?</b>	<b>19.</b>
<b>CAPÍTULO XIV.</b>	
<b>HECHOS.</b>	
<b>EMPRESAS.</b>	<b>20.</b>
<b>PERSONAJES.</b>	<b>21.</b>
<b>CAPÍTULO XV.</b>	
<b>DIAGNÓSTICO Y POSIBLES SOLUCIONES.</b>	<b>22.</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>35.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>36.</b>
<b>ANEXO 1.</b>	
<b>TABLA DE VENTAS DE EDUCANDO A MÉXICO 2003-2006</b>	<b>39.</b>
<b>ANEXO 2.</b>	
<b>TABLA DE VENTAS A LABMEX DE EDUCANDO A MÉXICO</b>	<b>38.</b>
<b>GRÁFICA DE VENTAS A LABMEX DE EDUCANDO A MÉXICO.</b>	<b>38.</b>

# INTRODUCCIÓN.

La situación mundial es cada vez un mayor reto y nosotros como mexicanos para poder enfrentarnos con éxito a estos cambios debemos de apostarle a lo que sabemos hacer bien. En vez de tratar de adaptar formulas de otros países, debemos de creer en la forma que hacemos las cosas y empezar a exportar estas grandes cualidades que nos distinguen como Mexicanos, tales como el ingenio, la hospitalidad, el gran respeto a la familia, los compadrazgos, los “hermanos del alma”, gran fe, etc.

Ya basta de ver todo lo que hacemos como negativo, cayendo así en el Malinchismo y en la falta de confianza de nosotros mismos.

Somos un país con tradiciones y una rica cultura, en vez de tratar de borrarla restregando otras tradiciones, debemos de abrazar los aspectos positivos que nos hacen diferentes.

Hagamos que el resto del mundo quiera ser como nosotros y no tratarnos de diluir en un mar de medias nacionalidades y culturas.

Tenemos grandes rasgos como raza, así que tomemos estos como diferenciadores que funjan como pilares de nuestra oferta al mundo.

Unos de estos elementos son el amor a la familia, la confianza y los fuertes nexos familiares que alimentamos y valoramos. Estos valores son la estructura básica de las empresas familiares.

Las empresas familiares no son un mal que debemos de tratar de erradicar, canjeándolas por grandes transnacionales; sino valorarlas como piedra angular de nuestro futuro.

La mayoría de las empresas familiares son de mexicanos, mientras que muchas transnacionales solo fomentan que nuestro dinero termine en otros países. Nos cambian el sueño de ser nuestros propios jefes por ser empleados en serie.

Las empresas bien llevadas pueden traer grandes frutos para sus diseñadores y para México, como lo han demostrado Pascual, Jumex, Domeq, Comex, Bimbo, por nombrar algunas.

El poderle dar forma a nuestros sueños es una libertad que no debemos de poner en riesgo. Todo Mexicano tiene en todo momento el derecho y obligación de ser un grande emprendedor mundial.

Claro, esto no es fácil, se necesita una gran visión, disciplina, un entorno que nos de la seguridad (financiera , legal y física) para desarrollarnos, y lo más importante, el valor de soñar en grande, sin limites.

Es importante hablar de las empresas familiares y sus retos, no solo porque son las que determina la mayoría del PIB en este y muchos países, sino por que son el verdadero futuro de México.

Si no queremos terminar siendo obreros del mundo tenemos que apostarle a la educación y a nuestras milenarias raíces, las cuales nos han enseñado a tener fe, trabajar, amar, divertirnos, soñar, sonreír, jugar; en otra palabras a ser Mexicanos.

En este ejercicio se toma la experiencia real de una empresa familiar mexicana la cual enfrenta retos, riesgos y oportunidades presentadas por el nuevo entorno de competencia, apertura mundial, control de personal; así como aspectos muy representativos de las empresas familiares, tales como la sucesión, choque generacional, falta de estructura formal administrativa y otros problemas.

Este juego intelectual no pretende de ninguna forma ser una guía de manejo de las empresa familiares, ni mucho menos, sino simplemente presentar de una manera divertida una pincelada de los retos que se presentan, mas por el interés de abrir la discusión y plantear la necesidad de pensar sobre el futuro de nuestras empresas.

No hay formulas mágicas para lograr el éxito, ya que esto haría del éxito algo banal y fácil de obtener.

Los grandes logros se logran haciendo las cosas mejor, pero a nuestra manera. Romper los paradigmas y pegarlos con nuestra propia inspiración.

Para podernos inspirar es necesario que contemplemos nuestra situación y nuestras empresas con ojos traviosos y atrevemos asoñar. El copiar formulas administrativas nos puede ayudar a parchar problemas y a avanzar de una manera mecánica, pero el verdadero diferenciador es cuando logramos utilizar las formulas ya creadas como catalizadores de nuestro propio pensamiento, atreviéndonos a superar la idea de solo copiar técnicas o reglas, inventando las nuestras propias.

***"Soñemos despiertos en nuestro éxito y así lo alcanzaremos".***

**Fabrizio Pérez Resendi.**

# CAPÍTULO I.

## ¿PROBLEMAS?

Paccioli, Gerente Administrativo de la empresa *Educando a México*, empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos educativos, se reunió nuevamente con el Lic. Gelatto, Gerente General, para discutir sobre su estrategia para con respecto a los descuentos y políticas para con sus distribuidores en especial, la de Labmex, su principal distribuidor.

## CAPÍTULO II.

### LOS ORIGENES.

El Lic. Gelatto había fundado “*CINE MEXICANO*” en 1969, como una distribuidora de equipo cinematográfico, utilizando lo que había aprendido con su padre en cuestión de cine. El compraba de casas reconocidas y vendía con una ganancia, pero realmente fue en la feria internacional de Dallas de 1975, en la que la empresa empezó a expandir sus horizontes.

En esta feria aprovecho la oportunidad de conocer a Xuan Fo con el cual entabló algunas “pláticas”, más a señas que en palabras, de lo cuál derivó que se convirtiera en el primer exportador de equipo cinematográfico de China al exterior.

Vendiendo lo que pudo y pidiendo prestamos, el Lic. Gellato logró juntar para hacer su primer pedido e invitar a los directivos chinos a su empresa donde con un cóctel y reporteros logró convencerlos de la solidez de la empresa.

El evento fue exitoso toda vez que se le invitó al Lic. Gellato a conocer las fábricas en China, en la época en que todavía se necesitaba una visa especial para los extranjeros y estos tenían que ser acompañados por un representante del país de origen a todos lados.

Fue así que se inició una fructífera relación comercial con aquel país.

Todo marchaba aceptablemente hasta que la compañía fue duramente golpeada por los cambios tecnológicos. El cine empezó a perder fuerza ante el video y la tecnología digital.

## CAPÍTULO III.

### NUEVO RUMBO

Fue entonces que el Lic. Gelatto tuvo la determinación y visión para buscar un nuevo giro para la empresa. Cine.....óptica....algo parecido...microscopios.

Con esta formula más de experiencia y “*feeling*” fue como se abrió una empresa hermana que se dedicaría a importar microscopios, y la nombró “*EDUCANDO A MÉXICO*”.

*Educando a México* logró ampliar moderadamente sus líneas, introduciendo modelos anatómicos y algunos cuantos instrumentos para experimentos y laboratorios.

Después de varios años de arduo trabajo, *Educando a México* se logró hacer un lugar en el mercado, logrando tener ventas considerables.

*Educando a México* prácticamente solo vendía a distribuidores, los cuales a su vez se encargaban de vender a escuelas, gobierno y universidades.

## CAPÍTULO IV.

### COMO FUNCIONABA EDUCANDO A MÉXICO.

El Lic. Gellato había estudiado una carrera comercial y había llevado su negocio más con olfato y buenas decisiones que con una planeación sólida y programas estructurados.

La manera más sencilla de hacer lo menos y que la empresa siguiera funcionando era otorgar distribuciones a cualquier persona que hablara, simplemente llenando dos sencillas hojitas. Con esto se accedía a ser distribuidor autorizado con descuentos, los cuales variaban según pedido, producto o humor.

Esto derivó en que se tuvieran más de 150 distribuidores autorizados, lista que no se modificaba o depuraba, simplemente se ampliaba.

Problemas se derivaban de esta forma de trabajar, ya que incluso clientes finales se anexaban a la lista de distribuidores para conseguir un descuento adicional y en realidad no se tenían ningún beneficio real por ser distribuidor autorizado.

Los verdaderos distribuidores aprovecharon esto para cada vez pedir mayores descuentos como un beneficio frente a todos los demás “distribuidores autorizados” que casi no compraban, detonando un círculo vicioso en el que cada vez dominaban más el mercado.

Se permitían también múltiples desviaciones de los distribuidores tales como que quitaran la marca de *Educando a México*, para poner la propia, al mismo tiempo que exigían cada vez mejores precios para poder seguir vendiendo.

Labmex al saber que era el vendedor a distribuidores y a cliente final más importante del país, se aprovechaba de esto “chantajeando” sus compras al amenazar que si no se daba en tal precio se irían con la competencia. De la misma manera, Labmex “castigaba” sus compras por cualquier situación que considerara como no deseable. Tomando indirectamente el control del destino de *Educando a México*.

## **CAPÍTULO V.**

### **LA EMPRESA EN MANOS DEL PERSONAL.**

En gran parte de la vida de *Educando a México* el Lic. Gelatto se había apoyado en el C.P. Escualo como su director de ventas, compras, gerente administrativo, de personal, etc.

Escualo contaba únicamente con un técnico para el taller y una secretaria. Personal con el cual se ingeniaban para sacar todos los asuntos a llevar.

Escualo tenía un sueldo moderado por lo que se dedicaba a hacer lo básico, con tal de que la empresa funcionara, pero sin mucho interés o habilidad para expandirla.

Escualo se dedicaba a sacar lo rutinario y con eso la empresa lograba crecer de manera natural cada vez abarcando un poco más del mercado.

La mayor parte de los esfuerzos del Lic. Gelatto para introducir nuevos productos terminabas olvidados en algún almacén, ya que nuevos productos significaba más trabajo.

También todos los intentos de Gelatto de introducir nuevo personal se veían frustrados. Los nuevos elementos duraban poco, gracias a que Escualo ya había tenido como política por varios años “presionar” a los recién llegados de tal manera que duraban poco tiempo, para con esto poder conservar su control sobre la empresa.

Los únicos empleados que Escualo llegó a considerar como eficientes fueron a su esposa y a su sobrino, con los cuales cerró el círculo de control sobre la empresa.

A mismo tiempo, Gelatto únicamente se inmiscuía en la empresa en cosas que eran de vital importancia, mientras que ya no se metía en nada en los quehaceres diarios de la empresa. Esto provocó que el control verdadero de la empresa recayera en Escualo.

## **CAPÍTULO VI.**

### **LLEGADA DE NUEVA SANGRE.**

Fue aquí donde Paccioli, hijo mayor del Lic. Gelatto entra en escena. Paccioli estudió una carrera ajena al comercio y después de trabajar más de 6 años en gobierno decidió aprender del negocio de la familia en lo que se “acomodaban las cosas en el gobierno”.

El Lic. Gelatto no creía en posicionar a su hijo en la parte superior de la empresa, ya que carecía de experiencia, estaba de paso y no creía en que las cosas fáciles se apreciaran; por lo que posicionó a su hijo debajo de Escualo, con lo cuál tuvo oportunidad de tomar experiencia, probar sus ideas y aprender del negocio.

Paccioli se enfrentó a bloqueos de información de Escualo, el cual de una manera muy cortés desistía de ofrecer cualquier tipo de capacitación o apoyo al recién llegado.

En los esfuerzos que Paccioli intentaba fomentar cambios en la empresa Escualo buscaba por todos lados encontrar razones para tratar de probar que las medidas no eran las más adecuadas.

La resistencia persistió incluso con los beneficios logrados para todo el personal por parte de Paccioli, tales como aumentos de sueldo, bonos por metas de ventas, compra de nuevos equipos de reparto y computadoras.

Paccioli contra mucha resistencia logró contratar nuevo personal, para poder llevar a cabo las mejoras que creía necesarias para el crecimiento.

Después de un tiempo Paccioli le empezó a tomar gusto al negocio y empezó a olvidar sus aspiraciones políticas; incluso cuando le ofrecieron una posición atractiva en gobierno prefirió dejar pasar la oportunidad.

# CAPÍTULO VII.

## GRANDES CAMBIOS.

El disolver de cierta manera la idea de que Paccioli simplemente estaba de paso, trajo consigo varias consecuencias dentro de *Educando a México*.

Primero, el Lic. Gelatto comenzó a ver a su hijo como un verdadero prospecto para tomar las riendas de la empresa, por lo que empezó a darle más responsabilidades.

Cambios drásticos se comenzaron a dar dentro de la compañía.

La lista de distribuidores paso de más de 150 a menos de 50, además de que sería revisada cada 6 meses para solo permitir estar en ella a empresas que verdaderamente estuvieran dando resultados positivos y respetaran ciertos lineamientos éticos comerciales establecidos, tales como no vender marcas de la competencia, respetar la marca, respetar las garantías, etc.

A cambio de estos requisitos se comenzaron ofrecer verdaderos beneficios como descuentos exclusivos sólo para distribuidores autorizados, línea directa de apoyo, lotes especiales de productos, capacitación en productos y ventas, entre otros.

Al mismo tiempo, se introdujeron procedimientos de calidad para todos los empleados, así como se desarrollo una visión y misión de la empresa. Se comenzaron verdaderos esfuerzos de publicidad, tales como una nueva página de Internet, publicaciones en revistas, nuevo logo, catálogos, trípticos, etc.

Gráficas de ventas por producto y distribuidor, empezaron a funcionar como herramientas para Paccioli para tomar decisiones, pero no tanto para el Lic. Gelatto que seguía tomando decisiones más en su experiencia que en las gráficas y números que rara vez analizaba con detenimiento.

Gelatto permitía a su hijo hacer todo esto, como una manera para no limitarlo, más que como creer que fuera una verdadera necesidad para la empresa, aunque nunca limito los recursos solicitados para la implementación de nuevos programas, comprar transporte o equipo, contratar nuevo personal o la expansión de más de 250 productos nuevos.

Segunda, Escualo que laboraba en la empresa ya por muchos años, se dio cuenta que el hijo del patrón no se iba a ir tan pronto y sus aspiraciones por alguna vez quedarse al frente de la empresa se comenzaron a esfumar, lo que provoco su renuncia para “buscar otros caminos”.

Esta decisión fue tomada con la seguridad de que al poco tiempo le estarían hablando para solicitarle que regresara ofreciéndole un jugoso aumento y prestaciones.

El resto de la familia de Escualo al no sentir el apoyo cercano de su pariente, decidieron irse con él al poco rato, tratando al mismo tiempo de poner más presión en el desempeño de la empresa.

## **CAPÍTULO VIII.**

### **MÁS SANGRE NUEVA.**

Al tener nuevas vacantes se tuvieron que contratar nuevas personas y capacitarlas de manera rápida, para que el servicio y la atención al cliente no se vieran afectados.

Se contrato a gente joven con ganas de trabajar, mientras que a la gente que llevaba poco se le ascendió, convirtiéndose esto en la nueva política de crecimiento laboral.

Siempre que se abriera una vacante toda la línea laboral se ascendería, dándole así a todos una oportunidad de verdaderamente crecer en la empresa, tratando de fomentar con esto un sentimiento de pertenencia a la compañía.

Esto provoco al principio un ajuste rápido con el personal recién llegado para retomar las riendas de la compañía, pero ya con una nueva visión de compromiso y crecimiento conjunto.

También se implementaron múltiples beneficios como un representante laboral para apelar por lo derechos de los trabajadores, implementar revisiones salariales cada 6 meses, uniformes, entre otras prestaciones tales como vales de despensa.

Al ser una empresa familiar, se trato de fomentar que los empleados se sintieran también parte de la familia, para que con ello hubiera menor rotación de personal y un mejor ambiente de trabajo.

## **CAPÍTULO IX.**

### **EL TIEMPO PASO.**

Después de más de 3 años de ya trabajar en la empresa y después de haber logrado superar la inevitable colisión de ideas y formas de trabajo de cualquier empresa familiar, se habían logrado sensibles resultados positivos de crecimiento, logrando una mezcla saludable de experiencia con nuevas ideas. *Educando a México* había crecido a ser una de las más importantes comercializadoras de productos educativos en el país; lo cuál a su vez había traído nuevos retos.

En un año de entrada de un nuevo gobierno, que en la historia de la empresa siempre era un año difícil, se debían tomar importantes decisiones para definir el rumbo de la misma. Por lo que Paccioli se reunía con Gelatto para platicar sobre cual sería su estrategia a seguir para este año.

Uno de los asuntos fundamentales a tratar eran los distribuidores.

Como ya se comentó antes de la llegada de Paccioli, cualquier persona que tocaba a la puerta se recibía como distribuidor, simplemente llenando un simple cuestionario básico. El Lic. Gelatto dándole oportunidad a las ideas de su hijo, había accedido a recortar la lista de distribuidores de más de 150 a menos de 50, con lo que se les podían ofrecer a los restantes, verdaderos beneficios, trato preferencial y mejores precios, a cambio de lealtad y compras regulares.

## CAPÍTULO X.

### TODOS LOS CAMBIOS TRAEN SUS CONSECUENCIAS.

Con el recorte de distribuidores se había facilitado el “controlar” a los distribuidores, al mismo tiempo que se alentaba a estos a mantener y promocionar las ventas para conservar el estatus de distribuidor, alejando la idea de que cualquiera podía ser distribuidor de *Educando a México*. Por lo menos en los números de ventas, esta estrategia parecía dar frutos, logrando un crecimiento de 2003 a 2006 de más del 50% en ventas (Anexo 1).

Esto en su momento había traído sus problemas, tales como tener que recortar al segundo mejor distribuidor ya que no accedió a seguir las políticas de respetar la marca y no manejar productos de la competencia. Con lo cuál se había arriesgado casi el 20% de las ventas totales de la empresa.

Se logro estar de acuerdo que estas prácticas a la larga afectaría demasiado a la empresa, ya que se estaba permitiendo que el distribuidor controlara el mercado, por lo que se corría el riesgo de que en un futuro encontrara a otro proveedor o importara directamente, dejando a *Educando a México* fuera de la jugada, en especial porque no tenía posicionamiento alguno de marca.

## CAPÍTULO XI.

### NUEVO RETO.

Ahora se enfrentaban a un nuevo reto. Labmex, uno de los distribuidores más antiguos y el que controlaba las ventas a nivel nacional, exigía un trato y un descuento mayor al resto por ser el número 1 y el de mayores compras. Solicitaba un precio de mayoreo aunque para esto tuviera que comprar por volumen. Labmex señalaba que en caso de no acceder a sus demandas, tenían ya en puerta a otro proveedor, por lo que se verían obligados a cambiar con ellos.

El Lic. Gelatto opinaba negarles todo tipo de beneficio, siendo firmes de que no se aceptarían ningún tipo de presión al respecto.

Paccioli opinaba que no se podía cortar el ingreso de golpe, que se debía de tomar estrategias para retomar el mercado directamente, a través de estrategias agresivas de publicidad y posicionamiento de marca, antes de arriesgar el ingreso y es más utilizando este para cubrir los gastos de las medidas necesarias; pero entendía que podía ser demasiado tarde y la decisión se debía de tomar ya.

El Lic. Gelatto al principio renuente de aumentar el descuento de Labmex, cedió al final a las insistencias de Paccioli de que para poder seguir creciendo era necesario ceder a las demandas de Labmex, ya que el controlaba el mercado a nivel nacional y era el causante de un alto porcentaje de las compras para *Educando a México* (alrededor del 60%), por lo que no sería recomendable perderlo, en especial ahora que acababan de perder a la empresa número dos.

Paccioli logró persuadir al Lic. Gelatto que era la medida adecuada para poder utilizar la estructura de Labmex para poder posicionar la marca y crecer el reconocimiento de esta a nivel nacional, sin tener que gastar fortunas en publicidad.

Al mismo tiempo negoció con el gerente de Labmex un acuerdo para fijar precios comunes y que se respetaran la marca de *Educando a México* en todos sus productos.

## CAPÍTULO XII.

### MÁS SABE EL DIABLO POR VIEJO QUE POR DIABLO.

La desconfianza del Lic. Gelatto resulto fundada, ya que Labmex comenzó a romper el pacto de precios comunes ofreciendo descuentos adicionales a los fijados; también empezó a difundir ciertos productos nuevos de *Educando a México* con marcas propias.

Todo lo anterior lo hizo con cotizaciones falsas y descuentos maquillados para que *Educando a México* se tardará casi un año en poder comprobar tales prácticas.

Un año de ceder a los descuentos mayores por volumen para Labmex, sirvió para financiar la reestructuración de *Educando a México*, así como para posicionar la marca, ya que Labmex había mantenido la marca de *Educando a México* en la mayoría de los productos con la marca de *Educando a México*, por lo que el mercado ya reconocía la marca y se había creado una demanda directa por esta.

La estrategia ayudo a que crecieran las ventas y que la marca se posicionara, pero tuvo un alto precio.

Labmex utilizaba su descuento superior para poder vender con una ganancia mínima y con esto seguir controlando el mercado. Utilizaba el crédito recibido para “jinetear” el dinero, al mismo tiempo que ofrecía precios que incluso *Educando a México* no ofrecía al resto de los distribuidores, por lo que la mayoría de los distribuidores chicos y medianos de *Educando a México* habían emigrado a Labmex.

Ahora el que dictaba el precio del mercado de los productos era Labmex. *Educando a México* había perdido el control de sus productos en aras de ganancias mayores y posicionamiento de marca.

La estrategia había tenido resultados ambivalentes, ya que por un lado se había logrado posicionar la marca y las ventas habían crecido, pero se había perdido el control del producto. Se había causado un auto competencia que desgastaba el precio de los productos.

Labmex estaba ganándole ventas a *Educando a México* con su propio producto. La mayor competencia de *Educando a México* se había convertido Labmex y con su propio producto.

Existía una dualidad enorme, ya que la función de los distribuidores es vender con una ganancia, pero no a costas de la comercializadora.

## CAPÍTULO XIII.

### MOMENTO DE DECIDIR: ¿VAMOS BIEN O NOS REGRESAMOS?

*Educando a México* tenía que tomar una decisión, seguir trabajando con Labmex como venían trabajando, cambiar las condiciones o cortarlo de tajo.

A través de pocos distribuidores que controlaban su destino y en cualquier momento podía cambiar de marca o decidir importar ellos mismos, ya que tenían control del mercado? O daban un brinco y trataban de alcanzar al cliente final arriesgando sus ventas a través de distribuidores?

Se entendía el riesgo de alinear a Labmex, pero se tenía que retomar el control del mercado. Aunque las ventas habían crecido, se había perdido control del mercado y el porcentaje de utilidades había bajado, ya que se le daba un mayor descuento a Labmex y para poder competir contra él se debía de ofrecer un mejor precio también a los demás distribuidores, con lo que la final el único que ganaba menos era *Educando a México*.

El Lic. Gelatto opinaba que no podían seguir cediendo a las exigencias de Labmex, ya que al final este controlaría el mercado y tendría control de *Educando a México* indirectamente.

Para tomar estas decisiones Paccioli desarrollo gráficas de ventas de Labmex, para poder resaltar realmente que se estaba poniendo en juego. (Anexo 2)

La venta a particulares ha crecido bastante considerando los resultados obtenidos de la publicidad y promociones directas para cliente final.

Al mismo tiempo muchos distribuidores pequeños que antes le compraban a Labmex, se han regresado ya que pueden recibir condiciones más favorables una vez más con *Educando a México*.

Era por esto que los dos se habían encerrado en la oficina del Lic. Gelatto para decidir sobre su estrategia para con respecto a los descuentos y políticas para con sus distribuidores.

## **CAPÍTULO XIV.**

### **HECHOS.**

#### **EMPRESAS:**

##### **EDUCANDO A MÉXICO:**

- ➔ Derivo de Cine Mexicano, empresa dedicada a equipo de cine, hasta que por cambio de tecnología se obligo al cambio de giro hacia microscopios.
- ➔ Empresa familiar dedicada a la importación y comercialización de equipo educativo.
- ➔ Mayor parte de sus ventas a través de distribuidores.
- ➔ Crecimiento del 2003 al 2006 de más del 50%.
- ➔ Crecimiento de más de 250 nuevos productos en últimos años.
- ➔ Cambios y reestructuración en formas de trabajar.
- ➔ Crecimiento y cambio a personal más joven.

##### **LABMEX:**

- ➔ Empresa más importante de distribución de equipo educativo en México.
- ➔ Responsable de un gran porcentaje de las ventas de *Educando a México*.
- ➔ Propenso a romper acuerdos comerciales.
- ➔ Practicas de ética dudosa, tales como cotizaciones falsas y descuentos maquillados.
- ➔ Responsable de la fijación de precios en el mercado.

## PERSONAJES:

### LIC. GELATTO:

- Gerente General de *Educando a México*.
- Carrera Comercial.
- Fundador de “Cine Mexicano” en 1969 y de ahí *Educando a México*.
- Amplia experiencia en el ramo.
- Decisiones más a través de “*feeling*” y experiencia que a técnica.

### ESCUALO:

- Contador Público.
- Muchos años en *Educando a México*.
- Encargado de ventas, compras, administración, personal, etc.
- Salario moderado.
- Renunció después de varios años por la entrada de Paccioli.

### PACCIOLI:

- Carrera ajena a la comercial.
- Experiencia en ramo público.
- Hijo de Gelatto.
- Aficionado a las gráficas y los números para tomar decisiones.
- Implementando cambios de procedimientos, estructura, personal, etc.

## CAPÍTULO XV.

### DIAGNÓSTICO Y POSIBLES SOLUCIONES.

#### 1. Falta de estructura formal en la empresa (misión, visión y organigrama).

*"No hay viento favorable para el que no sabe donde va".*

**Lucio Anneo Séneca.**

Una empresa sin misión y visión es una empresa sin rumbo.

¿Cómo se puede llegar a una meta, si no se ha contemplado cual es el objetivo ha ser alcanzado?

La alta dirección debe definir de manera formal, la misión y visión de la empresa, así como debe de diseñar la estructura que la empresa necesita para poder alcanzar estas nuevas directrices.

La estructura de la empresa debe de estar plasmada en un organigrama donde queden definidas tanto las áreas, como las funciones y responsabilidades del personal. En este también se deben de definir los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Debe de asegurarse que el crecimiento de la empresa sea justificado y programado según crecimiento real en ventas y equiparación de mercado.

Al hacer lo anterior, se puede ver claramente a donde va la empresa tanto en la planeación estratégica, como en los recursos financieros que se necesitan para alcanzar estos objetivos.

El poder planear el crecimiento de manera adecuada, minimiza los riesgos en mermas laborales por duplicación de funciones o aumento de burocracia innecesaria.

De la misma manera, un crecimiento no planeado puede traer consigo, en vez de un crecimiento, una ineficiencia operativa que puede desembocar en la destrucción de la formula de negocio.

**2. Empresa que trabaja de una manera más tradicional, con técnicas menos estructuradas.**

*"Los seres humanos no nacen para siempre el día en que sus madres los alumbran, sino que la vida los obliga a parirse a sí mismos una y otra vez".*

**Gabriel García Márquez.**

Lo más importante es tratar de desarrollar una estrategia en la que las nuevas ideas de Paccioli puedan fusionarse con los pilares tradicionales de la empresa. Con esto se puede no solo remozar la organización, sino mantener un estado de pertenencia de las dos generaciones, dando como resultado una empresa más fuerte, pero con raíces.

Aprovechar la visión de Gelatto, de la cual surgió la fórmula de negocios, mientras se actualiza la organización, utilizando estrategias y las nuevas técnicas de administración.

Empezar a recabar datos históricos que puedan dar información de los aciertos y áreas de oportunidad para poder desarrollar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización.

Explotar la marca ya desarrollada y el prestigio, dándole una plusvalía de mercado que pueda ayudar a la permanencia de la organización.

Darle una estructura formal a la empresa, desarrollando un organigrama y procedimientos, para con ello poder tener un esqueleto estructural para la empresa; pero buscando que esto no detone una empresa burocrática o "acartonada", ya que le restaría flexibilidad y adaptabilidad a la organización.

Hoy en día, más que nunca, que la empresa pueda moverse rápidamente para reaccionar al mercado o a la competencia, es un factor indispensable de supervivencia.

**3. Problemas en la sucesión al ser una empresa familiar. Alto riesgo de permanencia en la empresa.**

*"Para que no pueda abusarse del poder es preciso que el poder detenga al poder"*

**Montesquieu.**

El riesgo más grande de cualquier empresa familiar es poder sobrevivir a la tercera generación, ya que en la mayoría de los casos la influencia familiar diluye los objetivos y verdaderas necesidades de la empresa.

Para poder prevenir esto, se debe desarrollar una estrategia de desvinculación de los objetivos familiares, para realmente poderle dar vida propia a Educando a México, y con ello una verdadera oportunidad de un futuro.

Se debe de desvincular la parte familiar, dejándolos como socios, pero la dirección de la empresa debe de ser dejada a un experto que garantice los derechos de la empresa.

Los familiares son socios a los cuales se les debe de dar resultados financieros, pero en ningún momento se debe de arriesgar la permanencia de la empresa por deseos o necesidades familiares.

Se desvinculan totalmente las finanzas familiares de los recursos empresariales para sanearla.

Paccioli debe de cumplir con el perfil necesario como director, así como todo puesto a ser cubierto en la empresa se debe de valorar no por vínculos afectivos o familiares, sino por capacidad y perfil laboral.

La desvinculación familiar se debe de hacer mientras Gelatto este todavía en buen juicio, ya que si se deja la sucesión empresarial como parte del tramite de herencia, se corre el riesgo que la empresa se vea desmembrada por intereses de los sucesores.

Es fundamental para la permanencia de toda empresa familiar darle vida propia a través de una independencia financiera y de decisiones.

**4. Historial de poco control con distribuidores y personal. Poco control de dirección para trabajos de atención a cliente y servicio. Desde la llegada de Paccioli, cambios en formas de seleccionar y manejar distribuidores.**

**Se han tomado decisiones para el control de distribuidores, sin una visión clara de los objetivos de la empresa, o los resultados que se esperan. Parece que se toman de manera visceral y basándose más en la experiencia, mas que en verdaderas razones económicas o como parte de un plan estratégico de crecimiento.**

***" Los problemas son aquellas circunstancias que ves cuando no tienes definido tu objetivo"***

**Anónimo.**

Se debe planear una manera de mantener informados a los distribuidores sobre los cambios paso a paso, para no fomentar “pánico” o diferencias de opinión que puedan ser contraproducentes.

Se debería de mantener a los distribuidores no solo informados, sino recibir retroalimentación de ellos sobre los resultados de los cambios implementados.

Este “feedback” de los distribuidores debería de ser cruzado con gráficas de ventas, así como con promociones o estrategias implementadas, para poder avalar la información de si las medidas tomadas están siendo benéficas o no.

Las decisiones de los distribuidores deben de ser tomadas de manera subjetiva, tomando en cuenta el servicios ofrecido, ventas y áreas de influencia, para no recortar a distribuidores que aunque no tiene ventas significativas económicamente hablando, sí son deseables para el área que están trabajando, ya sea por línea de productos o por área de influencia.

Otra parte que se debe de tomar en consideración es la estructura (número de vendedores, sucursales, tiendas, etc.) de cada uno de los distribuidores para tomar una decisión integral.

Otro elemento fundamental, es el potencial de crecimiento de cada distribuidor. Es probable que algunos distribuidores con el apoyo adecuado puedan crecer de manera importante.

Se deben de firmar contratos como distribuidores donde quedan claras las reglas a seguir al ser aceptado como distribuidor, con lo cual se puede elevar el nivel de compromiso y lealtad de los distribuidores.

Deberá de desarrollarse un código de ética para el servicio que deben de ofrecer los distribuidores al manejar la marca, homologando así calidad en el servicio.

Ofrecer verdaderos beneficios y apoyos a los distribuidores que sean seleccionados como distribuidores autorizados.

Elevar las condiciones para poder acceder como distribuidor autorizado, para que verdaderamente se tome como una plusvalía el ser distribuidor de la empresa.

Mantener una línea abierta de comunicación con los distribuidores, no solo para que se sientan como parte de la empresa, sino para poder rescatar sus opiniones e ideas para hacer crecer a la empresa, al mismo tiempo que se pueda reaccionar rápidamente a eventualidades, nueva competencia o movimientos en la demanda.

Otro aspecto fundamental de una comunicación abierta, es que permite a la empresa planear mejor sus ventas y con ello tener inventarios mas adecuados para no tener perdidas en inventarios de poco movimiento u obsoletos.

Respaldar directamente a ciertos distribuidores medianos para que estén en posibilidades de competir más directamente con Labmex, para que con esto desgasten su fuerza y su control en el mercado, al mismo tiempo que se tienen los ingresos divididos en varios distribuidores, minimizando el riesgo.

**5. Empresa con pocos objetivos no bien establecidos, los cuales a su vez determinarán decisiones que se deben de tomar para llevar el rumbo.**

*"La ilusión vale cuando la realidad la toma de la mano".*

**Anónimo.**

Se debe de definir un objetivo claro de la empresa, determinando si el interés es llegar al cliente final, en vez de seguir con la estrategia de trabajar a través de distribuidores, entonces se debe de poner más atención en publicidad y en una fuerza de ventas.

Cabe aclarar que si las ventas hoy en día están sustentadas con venta a distribuidores se debe de decidir si se quiere tener una doble función de venta a cliente final y a través de distribuidores, o se quiere eliminar del todo la venta a distribuidores.

Si se decide por la venta únicamente a clientes finales, todos los ex distribuidores se convertirían en competidores directos, y si la venta a clientes finales no es exitosa podría resultar en la desaparición de la empresa o en el mejor de los casos, en un mercado con muchos enemigos y sin aliados.

Lo más recomendable sería conservar a los distribuidores que cumplan con el perfil de ética comercial deseado y apoyarlos para seguir abriendo el mercado.

Se podría sacar una línea paralela para no competir directamente con los propios distribuidores.

Sea la decisión que se tome, se debe de planear un cambio paulatino que permita no solo ir midiendo los resultados, pero que permita a la empresa tener cierto flujo financiero para poder seguir emigrando a la siguiente etapa.

Se recomienda estar muy alerta que la estructura de la empresa para atender a cliente final o a distribuidores es muy distinta, por lo que esta es una decisión de fondo, en la cual radicara el futuro de la organización.

Desarrollar un plan estratégico de crecimiento, donde se establezcan metas y objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.

**6. Degradación de los precios por la competencia, con lo cual se ven mermadas las utilidades, sin haber un plan de contención.**

***"Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad".***

**Winston Churchill.**

Se debe de buscar una mezcla de marketing en la que el precio *no* sea el factor principal, sino la historia, reconocimiento, servicio, amabilidad y otros factores que giren más a través de la organización que del producto, claro sin en ningún momento descuidar los elementos que deben de considerarse como obvios de calidad y confiabilidad de los productos.

Empezar a importar o en su caso solo comercializar más productos que Labmex y otros competidores estén manejando, para que la dependencia de Labmex por los productos de *Educando a México* sea mayor, al mismo tiempo que si decide cambiar de proveedor se tengan más herramientas para competir frontalmente contra él.

Para poder atacar directamente al cliente final se debe de pasar de ser un proveedor que se especializa en solo dos líneas de equipos a poder ofrecer todo lo que necesiten para su educación. Para hacer esto dentro del ámbito de la importación puede llevar mucho tiempo e inversión; por lo que se debería de optar primeramente en conseguir proveedores nacionales con los cuales poder empezar a abrir mercado, para ya luego ver que productos son los más demandados y ya poderlos ir substituyendo por importaciones, pero ya sobre una experiencia en la demanda, las características y el manejo de los productos.

La inversión de solo comercializar ciertos productos es mucho menor que el empezar a importar, ya que para ser competitivos en precios se debe de estar seguro en la calidad que se requiere, al mismo tiempo que se debe de comprar una cantidad mínima significativa para poder recibir mejores condiciones.

Otro factor que se debe de considerar es que para importar cierto tipo de productos se deben de sacar permisos especiales, tales como Normas Oficiales Mexicanas (NOMS) o permisos sanitarios, por lo que para introducir estas nuevas líneas de manera rápida es más practico cerrar alianzas, ya sea con productores nacionales o con compañías que ya llevan muchos años importando estos productos en específico. De esta manera, aunque los márgenes de utilidad son menores, ya que hay un intermediario, el riesgo y la inversión se reducen significativamente, por lo que se facilita introducir muchos mas productos en un tiempo menor.

De ninguna manera se deben de menospreciar a los productores nacionales, que en muchos casos su calidad es excelente y a precios competitivos a nivel internacional. Si a esto le aunamos los altos aranceles y medidas no arancelarias implementadas para la importación, la producción nacional se vuelve muy atractiva.

También se debe de considerar la parte financiera, ya que para importar se debe de comprar de cada proveedor una cantidad significativa para que se ofrezcan precios competitivos, al mismo tiempo que se debe de traer en contenedores cerrados para reducir los costos operativos; mientras que las compras a nacionales se pueden hacer según las ventas ya hechas, reduciendo así el costo de inventarios y flexibilizando la respuesta frente a la demanda.

- 7. Alto riesgo de que se desarrollen alianzas entre distribuidores para neutralizar a la empresa, así como el riesgo de que decidan hacer la importación directamente.**

***"Si Ud. no puede vender un producto de calidad superior, al más bajo precio del mundo, se va a quedar fuera del juego"***

**Jack Welch.**

Se deben de buscar firmar acuerdos de exclusividad con los fabricantes, para de cierta manera proteger que los mismos productos no sean tomados por la competencia, derivando en una competencia con los mismos productos; ya que de ser así, sería una competencia directa por eficiencia para reducir costos o lo que es lo más recomendable, por percepción del cliente al tener un alto aprecio y credibilidad de la empresa.

Se deben de buscar formulas para tener relaciones sanas y que sean productivas para ambas partes, reduciendo así el deseo de los distribuidores de convertirse en importadores directos o de cerrar alianzas en contra de Educando a México.

Lo más importante es que se debe de entender que el futuro de la organización se debe de amasar en el seno de la propia organización, fortaleciendo la lealtad de sus clientes, ya sean distribuidores o clientes finales. Se realiza también fortaleciendo la marca y mejorando la oferta de mercado, acrecentando la mezcla de marketing que se aleje de precios y se base más en deseos de buen servicio y credibilidad por la organización.

No se debe de buscar la permanencia de la empresa en que la competencia no crezca o no se fortalezca. El futuro de toda empresa esta en sus propias manos.

Una organización fuerte, no tiembla con la competencia, sino que se fortalece de ella.

- 8. No hay control sobre el mercado, no hay diferenciación de mercado, ni mezcla de marketing clara en los productos.**

***" Debemos prometer sólo lo que podamos entregar y entregar más de lo que prometemos "***

**Jean Rozwadowski .**

Analizar la penetración y el mercado que realmente conoce los productos de Educando a México, para con ello poder buscar herramientas para mantener a clientes que ya son leales con la marca y poder empezar a penetrar en el mercado en los que la marca no se conoce.

De cualquier manera, se debe de planear estrategias de marketing que engrandezcan la marca de Educando a México, ya que realmente al no ser fabricantes, sino importadores, su diferenciador es su marca, por lo que deben de trabajar en una mezcla de marketing que fortalezca a la empresa y no tanto al producto, ya que no se tiene control directo sobre la producción.

Campaña agresiva de posicionamiento de la marca. Publicidad directa a cliente final para aumentar reconocimiento de marca y prestigio.

Considerar desarrollar área de venta directa, que incluya venta por internet, teléfono y visitas directas por vendedores.

Participar en foros que promocionen la marca, así como que engrandezcan su percepción de profesionalismo y calidad, tales como convenciones, simposium, conferencias y ferias.

Eventos para que interactúe la empresa directamente con las escuelas, tanto para que los alumnos trabajen con los equipos, como para realmente comprometerse con la misión de una mejor educación para México.

**9. No se tienen políticas de descuentos establecidas con reglas claras para que sean determinaciones comerciales y no subjetivas.**

***"El éxito no es definitivo y el fracaso no es fatal"***

**Winston Churchill .**

Desarrollar políticas de descuentos, que se basen en datos duros de ventas y crecimiento, y no sobre "amistad" o historia. Ciertamente la lealtad (historia) es importante, pero si no va respaldada con crecimiento en ventas, quiere decir que no se ha logrado desarrollar una estrategia para que estos distribuidores crezcan trayendo beneficios para ambas partes.

Revisar si el aumento de ventas ha sido detonado por los cambios llevados a cabo en la empresa.

Hacer un análisis a conciencia de los verdaderos riesgos y el futuro que tiene la empresa, así como estudiar si los cambios implementados han acelerado el deterioro o cimentado el buen funcionamiento a futuro.

Hacer un análisis de productos, líneas de productos, áreas de influencia, políticas de venta de cada uno de los distribuidores, para poder diseñar una fórmula para poder decidir que distribuidores realmente están fomentando el crecimiento de la marca y la empresa.

Una vez que se realizó una primera depuración de los distribuidores, se deben de clasificar según su rango de ventas y el interés de Educando a México para su crecimiento, para con ello darle mayor apoyo a las empresas que encajen mejor con los planes estratégicos de crecimiento de Educando a México.

Desarrollar nuevas herramientas para ofrecer mejores condiciones a los distribuidores, las cuales no necesariamente giren alrededor de precios, tales como capacitaciones, apoyos técnicos, créditos y apoyos en el desarrollo de estrategias propias de mercadeo.

#### **10. No se tiene posicionada a la marca.**

***"Una empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos, si sus productos no se conectan con las necesidades y expectativas del consumidor"***

**Regis McKenna.**

Lo primero es revisar si se tiene registrada la marca ante el IMPI (Instituto Mexicano de Patentes y Marcas), para con ello poder tener la protección legal de la marca. Esto es importante ya que un riesgo es posicionar una marca, para que luego sea propiedad de otra empresa.

Después de lo anterior, se debe de asegurar que todos los productos, papelería, página de internet, transportes, etc. tengan la misma marca, para poder no solo homogeneizar la imagen, sino fomentar y fortalecer la presencia de ésta.

Desarrollar un plan de posicionamiento de marca, ya que esta es la llave principal que se tiene para afianzar el futuro de la empresa, con control de producto y mercado.

Firmar acuerdos con los distribuidores para que se respete en todo momento la marca de Educando a México y sus condiciones de servicio a cliente final. Los distribuidores que no quieran comprometerse a estas políticas deben de ser valorados por su importancia financiera y de ser posible destituirlos de la lista de distribuidores, ya que merman la homogeneidad de venta de posicionamiento de la marca.

Trabajar en mayores herramientas de posicionamiento de marca, tales como catálogos, empaques, publicidad, uniformes, publicaciones, presencia en foros, promocionales, etc.

Continuar con la diversificación y aumento de nuevos productos, ya que al tener más líneas de productos se reduce el riesgo de fracaso, ya que no se depende únicamente de una línea de productos para subsistir. Al mismo tiempo, es más fácil para el cliente buscar a la empresa como una solución integral para surtirse.

Se debe de ser cuidadosos que no se diluya la presencia de la empresa en el mercado, en especial si en ciertos productos no se es competitivo o se tiene una mala calidad, ya que se puede estar desgastando el prestigio de los productos principales.

Nunca se debe de poner en riesgo el “*Core Business*” de la empresa, por lo que las nuevas líneas solo deben de servir como apoyo financiero y de apertura de mercado para que la empresa crezca tanto en presencia como en penetración.

Buscar que la marca sea reconocida con la mezcla de marketing para el segmento de mercado seleccionado.

**11. Riesgo de pérdida de Labmex aunque con una dependencia menor directa a él; pero al mismo tiempo, con un riesgo de pérdida de mercado mayor, ya que Labmex también a crecido.**

***"No le demos al mundo armas contra nosotros, porque las utilizará".***

**Gustave Flaubert.**

Realizar un análisis de los productos que Labmex podría dejar de comprar en caso de que se le redujera el descuento, para prepararse para responder a posibles cambios de proveedor por parte de él.

Reducir el descuento especial de Labmex, para que con esto se recobre el control de precios, así como que se abra la posibilidad de que los distribuidores más pequeños regresen a *Educando a México*, porque reciben condiciones más favorables en precio.

Fortalecer el reconocimiento de marca en clientes finales, ya que si esto es realizado de manera correcta, los clientes empezaran a demandar directamente la marca, no el producto. Si se logra esto Labmex ya no tendrá la opción de “chantajear” a *Educando a México* con la posibilidad de cambiar de proveedor, ya que el mercado ya demanda la marca y no el producto, por lo que una emigración ya no es factible.

Al aumentar la demanda sobre la marca, se reduce el riesgo sobre la importación de los distribuidores o la sustitución por otros proveedores, ya que ellos pueden conseguir fuentes de productos, pero no de la marca en específico.

No se puede tener control sobre los productos, pero sí sobre la marca. Al aumentar la demanda por la marca, se crea una lealtad forzada de los distribuidores.

**12. La empresa esta creciendo internamente (aumentando gastos fijos), lo cual debe de estar respaldado por crecimientos en ventas o se podría aumentar aún más el riesgo de permanencia.**

***"Hay personas a las que la fortuna no les procura más que miedo de perderla".***

**Conde de Rivarol.**

Se ha puesto más atención a la parte de personal de la empresa, pero se debe de valorar si los gastos extras, derivados de prestaciones adicionales (aumentos de sueldos, mejora de equipos, bonos, vales de despensa, etc.) no están siendo una carga excesiva para la empresa y tener una valoración real si esta teniendo como resultado empleados más leales y eficientes.

Si las ventas se elevan con la estrategia de crecimiento, se debe de ver como algo benéfico.

Solo hay dos maneras de aumentar utilidades: vendiendo más o reduciendo gastos. La única manera de crecer es invirtiendo y apostándole a un crecimiento planeado.

El mantener bajos los gastos en detrimento del crecimiento, solo denota la falta confianza y credibilidad en una empresa. Si se aumenta el gasto y esto detona un crecimiento de mercado o de ventas, entonces se debe de considerar como una buena inversión.

Se pueden buscar estrategias de outsourcing para reducir el gasto corriente, pero se debe de entender que entonces la confianza y la lealtad de los colaboradores de la empresa (empleados) bajara.

La lealtad y alta moral en las filas de la empresa, son fundamentales para el sano crecimiento de una empresa.

Es ético y correcto que si la empresa crece, los empleados puedan crecer con ella; y no siempre solo buscar amasar solo riqueza para la empresa y sus socios, ya que al final esto afecta no solo a la empresa, sino al país entero.

Si queremos crecer como empresarios y como país, debemos de entender que las personas que colaboran con nosotros se deben de sentir parte de la empresa y

también sentir la pertenencia en ella, disfrutando sus logros y sus retos como propios.

**13. Análisis financiero para conocer el punto de equilibrio de la empresa, flujo y tasa de retorno a la inversión, no sólo para poder conocer las necesidades económicas de la empresa, pero para poder valorar de manera informada hasta donde se debe de modificar la formula de negocio para hacer frente a la situación actual.**

***"El dinero es mejor que la pobreza, aun cuando sólo sea por razones financieras".***

**Woody Allen.**

La permanencia de la empresa debe de estar sustentada en razones financieras que avalen que se pueden hacer gastos adicionales para posicionar la marca y alcanzar al cliente final sin que esto resulte en devastar la solvencia económica de la empresa.

Al tener que aumentar gastos, al mismo tiempo que se están reduciendo las utilidades para hacer frente a la competencia, se debe de conocer hasta donde puede y debe flexibilizarse la compañía sin arriesgar su solvencia económica. Para esto se debe de realizar un análisis financiero en el que se analizan los números para saber que tanto conviene bajar los precios.

De éste ejercicio, también se podrá rescatar una depuración de los costos y los gastos para buscar áreas de oportunidad donde se puedan hacer ahorros directos e indirectos que ayuden a aumentar las utilidades resultantes, dando así un mayor margen de movimiento para hacer frente a los recortes de precios.

Del anterior análisis, puede derivar que se opte como estrategia para la empresa, no es dirigirse a los grandes volúmenes, sino dirigirse a un cliente específico que reaccione mejor a valores agregados y por estos este dispuesto a pagar un sobre precio.

El rumbo de la empresa, así como las decisiones de planeación no sólo deben de ser tomadas como reacción a las situaciones del momento, pero se debe de engarzar a la formula, también un calculo financiero que respalde las decisiones tomadas.

Un análisis de costos nos dará como resultado áreas de oportunidad, así como nos podrá dar el historial de utilidades, las cuales nos servirán como tabulador para realmente poder medir el avance o impacto real de la competencia. Tomar en cuenta las puras ventas sería un gran error, ya que el margen de utilidades estaría variando. La viabilidad de una empresa se debe de tomar desde una tasa de retorno a la inversión para poder calificar realmente el desempeño de la empresa.

Se debe de conocer el número de ventas que debe de ser alcanzado para que la empresa pueda cubrir sus gastos, de ahí se podrá partir para fijar una tasa atractiva de retorno para los dueños. Con ello se podrá valorar de una manera económica, hasta donde son viables los ajustes de precios y las decisiones que deben de ser tomadas para con los distribuidores.

Para evitar posiciones de riesgo o insolvencia que podrían poner en peligro la existencia misma de la empresa, se debe de conocer cuanto dinero se necesita como flujo para poder hacer frente a las necesidades fijas de la empresa, así como si se tienen inversiones programadas. Con lo anterior, se puede prevenir la necesidad de capital que se va a tener para minimizar el costo del dinero requerido (planeación de apalancamiento en su caso).

Este paso es indispensable, ya que recordemos que la parte económica-financiera es uno de los pilares fundamentales de toda empresa rentable.

## CONCLUSIONES.

Las condiciones de mercado son cada vez más difíciles, por lo que debemos de tratar de sacar provecho de los diferenciadores positivos que tenemos como nación, empresarios e individuos.

El primer paso es tener una visión clara y objetiva de nuestra situación en referencia al entorno dentro del contexto histórico en el que nos desarrollamos.

Debemos de ser muy críticos de nuestras fortalezas y nuestra áreas de oportunidad para poder sacar provecho de ambas.

Por lo anterior, debemos de estarnos analizando constantemente nuestra situación para poder percatarnos de nuestra realidad y tener la oportunidad de tomar las medidas necesarias para avanzar.

En este ejercicio se presenta una situación de una empresa familiar nacional real la cual enfrenta ciertas características las cuales son analizadas, proponiendo algunos aspectos que deben de abordarse para tomar decisiones oportunas que puedan ampliar el rango de permanencia de la empresa.

Se debe de aclarar que cada lector podrá encontrar diferentes problemas que deben de ser enfrentados, así como en su momento distintas maneras de desmenuzar el reto.

Exactamente ese es el propósito de este tipo de ejercicios, primero que se tome uno el momento de hacer un análisis personal de la situación de la empresa, esperando que se abone un pensamiento crítico para analizar problemas y situaciones propias.

El poder hacer un ejercicio intelectual en el que nos enfrentamos a distintas situaciones, puede darnos experiencia de salón para probar académicamente distintos retos y compartir distintas maneras de resolverlos.

De la misma manera, se pueden desarrollar propuestas de resolución, las cuales se pueden cruzar con varios analistas ofreciendo nuevas perspectivas y abriendo canales de pensamiento diversos.

El tener a varios analistas con experiencias y estudios distintos engrandece el nivel de análisis, ya que se pueden llegar a múltiples soluciones, todas igual de validas y valiosas.

Si se están leyendo estas conclusiones quiere decir que el ejercicio ya por lo menos tuvo la oportunidad de sembrar la semilla del cuestionamiento en el lector, lo cual en mi caso, lo considero como un buen primer paso.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

ARANGUREN JOSÉ LUIS.

Claves para una nueva cultura empresarial. Ética de la empresa.  
Editorial Trotta. Madrid 2000.

B. CHASE RICHARD.

JACOBS F. ROBERTS.

AQUILANO NICHOLAS J.

Administración de operaciones.  
Editorial Pearson. México 2008.

BERK JONATHAN.

DE MARZO PETER.

Finanzas corporativas.  
Editorial Pearson. México 2008.

CHIAVENATO IDALBERTO.

Gestión del Talento Humano.  
Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2002.

CSIKSZENTMIHALYI MIHALY.

Flow.  
Editorial Kairos. España 2007.

DIEZ ALFREDO.

El líder interior.  
Editorial Granica. Barcelona 2007.

DUBRIN ANDREW J.

Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo.  
Editorial Pearson. México 2008.

EVANS JAMES R.

LINDSAY WILLIAM M.

Administración y control de la calidad.  
Editorial Cengage Learning. México 2009.

GLADWELL MALCOLM.

Blink.  
Editorial Punto de Lectura. México 2005.

GOLDRATT ELIYAHU M.

La Meta.  
Editorial Granica. México 2007.

GRADOS ESPINOSA JAIME A.

Proceso de la Comunicación.

Editorial Trillas. México 2006.

HUERTA MATA JUAN JOSÉ.  
Desarrollo de habilidades directivas.  
Editorial Pearson. México 2006.

KOTLER PHIPIL.  
KELLER KEVIN LANE.  
Dirección de Marketing.  
Editorial Pearson. México 2006.

LINDSTROM MARTIN.  
Brand Sense.  
Editorial Patria. México 2005.

LINDSTROM MARTIN.  
Compradicción.  
Editorial Norma. Bogotá 2009.

RABOUIN ROBERTO.  
Habilidades Directivas.  
Editorial Prentice Hall. Argentina 2008.

ROBERTS KEVIN.  
Lovemarks.  
Editorial Urano. Barcelona 2005.

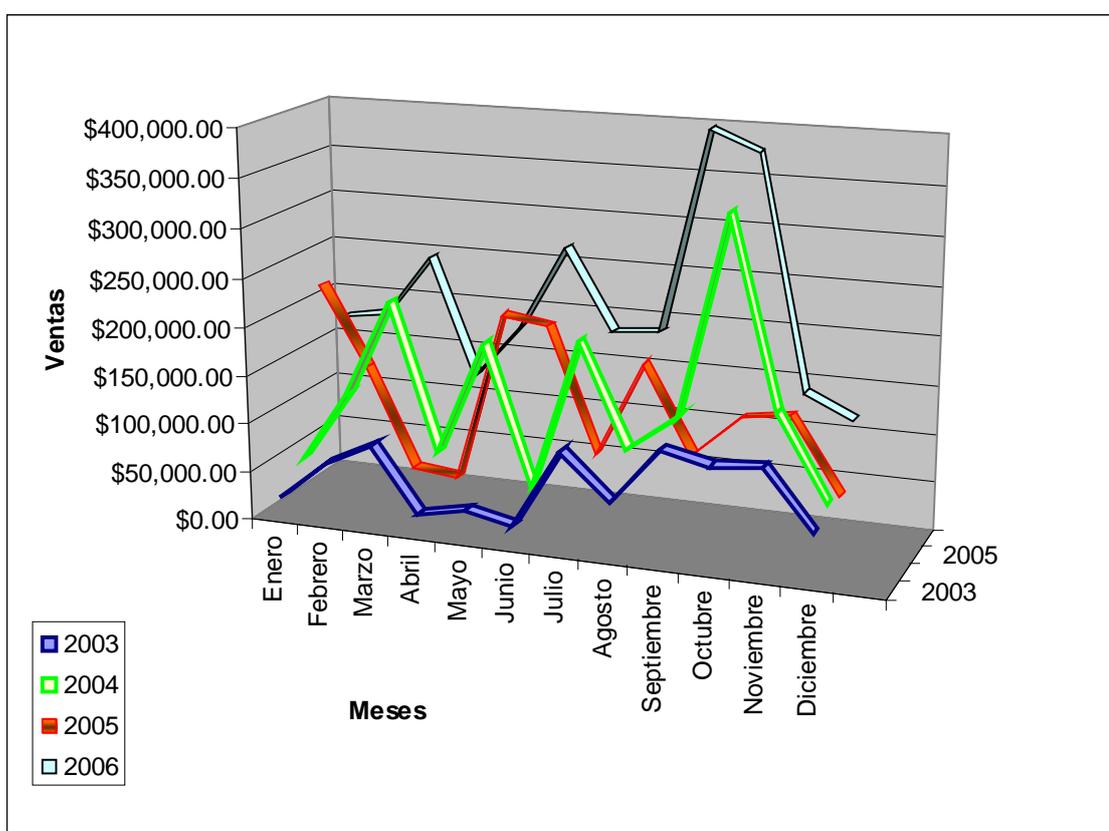
STONER JAMES A.F.  
FREEMAN R. EDWARD.  
GILBERT JR. DANIEL R.  
Administración.  
Editorial Pearson. México 2006.

ULRICH DAVE.  
Recursos Humanos Champions.  
Editorial Granica. México 2006.

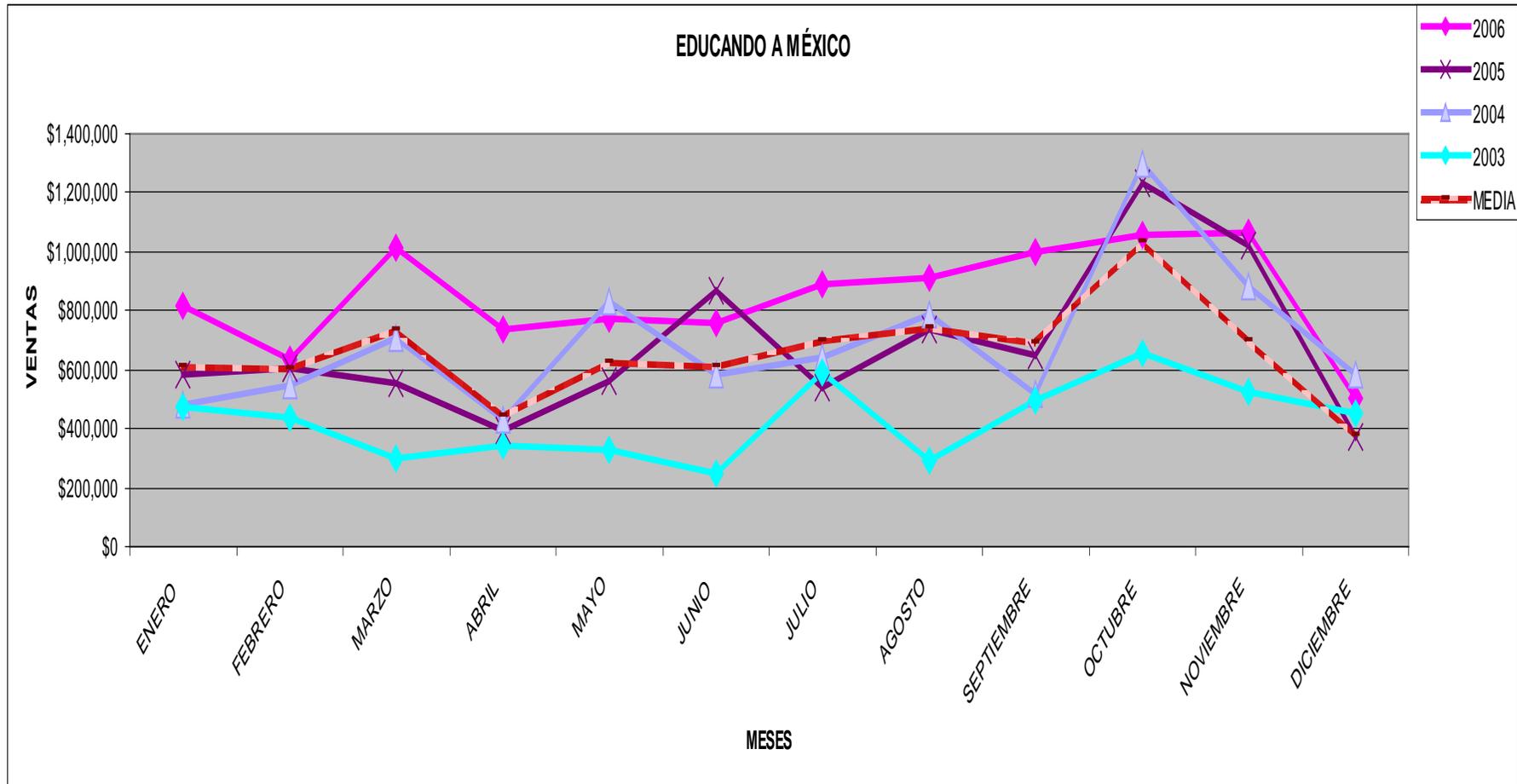
VALLE CABRERA RAMÓN.  
La gestión estratégica de los recursos humanos.  
Editorial Pearson. España 2004.

## ANEXO 2

LABMEX				
	2003	2004	2005	2006
Enero	\$19,439.89	\$45,961.56	\$217,962.50	\$172,271.12
Febrero	\$61,952.17	\$119,229.48	\$135,523.42	\$180,669.09
Marzo	\$85,858.98	\$220,024.64	\$31,671.71	\$244,620.10
Abril	\$18,822.25	\$68,984.46	\$26,193.16	\$121,634.02
Mayo	\$29,022.43	\$186,451.14	\$203,460.58	\$179,001.73
Junio	\$18,906.01	\$43,398.30	\$197,006.38	\$266,365.03
Julio	\$100,603.85	\$198,305.59	\$68,066.45	\$182,919.16
Agosto	\$55,472.71	\$93,023.39	\$167,788.98	\$187,970.47
Septiembre	\$114,897.39	\$131,169.95	\$77,506.00	\$397,224.74
Octubre	\$103,565.76	\$336,772.09	\$122,414.15	\$377,356.03
Noviembre	\$108,000.38	\$146,806.16	\$129,670.55	\$138,636.56
Diciembre	\$48,704.88	\$60,538.96	\$52,960.80	\$115,269.74
<b>TOTALES</b>	<b>\$765,246.70</b>	<b>\$1,650,665.72</b>	<b>\$1,430,224.68</b>	<b>\$2,563,937.79</b>
<b>PROMEDIO Mensual</b>	<b>\$63,770.56</b>	<b>\$137,555.48</b>	<b>\$119,185.39</b>	<b>\$213,661.48</b>



# ANEXO 1



*EL CASO DE DISTRIBUCIÓN DE EDUCANDO A MÉXICO*  
 Caso de Fabritzio Pérez Resendi, Maestría en Administración de la UIA, 2011.

FUENTE: TOMADO DE FACTURACIÓN DE EDUCANDO A MÉXICO.

