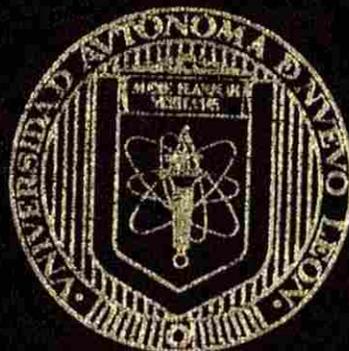


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



LA FALTA DE CULTURA, PRINCIPAL CAUSA DEL
COMERCIO FALLIDO DE UNA EMPRESA DE
LUBRICANTES EN EL SECTOR PESQUERO

TESIS QUE PRESENTA
LIC. RIGOBERTO PONCE QUIÑONES
PARA OBTENER GRADO DE MAESTRIA
EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

TM

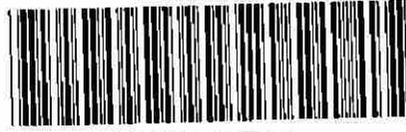
Z7164

.C8

FCPYA

2002

.P6



1020147506



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

Y ADMINISTRACIÓN

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



LA FALTA DE CULTURA PRINCIPAL CAUSA DEL
COMERCIO FALLIDO DE UNA EMPRESA DE
LUBRICANTES EN EL SECTOR PESQUERO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

TESIS QUE PRESENTA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIC. RIGOBERTO PONCE QUINONES

PARA OBTENER GRADO DE MAESTRÍA

EN ADMINISTRACION

ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA



MONTERREY, N. L.

MARZO 2002

TI
Z+,
. 1
F 4A
- P^o 2



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



LA FALTA DE CULTURA, PRINCIPAL CAUSA DEL COMERCIO FALLIDO DE UNA
EMPRESA DE LUBRICANTES EN EL SECTOR PESQUERO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS QUE PRESENTA
LIC. RIGOBERTO PONCE QUIÑONES
PARA OBTENER GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

CIUDAD UNIVERSITARIA

MARZO 2002

INDICE

Prólogo	3
Introducción	5
Antecedentes	7
Marco Teórico	11
Marco Práctico	20
Evolución	41
Investigación	54
Planteamiento del problema	
Justificación de la investigación	
Objetivo de la investigación	
Hipótesis principal	
Descripción del universo, población y muestra en la investigación	
Desarrollo	
Conclusiones	66
Propuestas	74
Anexos	76
Bibliografía	87

PROLOGO

Al iniciar mis estudios de postgrado llevaba una enorme motivación por prepararme mejor para que algún día coronara este esfuerzo emprendiendo una empresa propia, desde mi punto de vista el campo ideal para el "quehacer" profesional, para el emprender, para consolidar el aspecto teórico en el práctico, para desarrollar todas las capacidades.

Terminé mi plan curricular y la vida me dio de pronto y sin esperarlo la oportunidad de intentarlo, sin preámbulo alguno, sin programas "emprendedor", de inmediato a la acción . . . Con una voluntad decidida me encontré ante el umbral de ese sueño de empresario, al fin aplicando la teoría, al fin generando riqueza, al fin generando empleos, al fin vertiendo toda la iniciativa, al fin en el camino soñado, al fin en acción.

Los resultados fueron adversos y lejos de sentirme derrotado soy un ganador, la experiencia ha sido enriquecedora, no es la primera vez en mi vida que aprendo más de la adversidad que del acierto, siempre que crezco, tampoco me siento vencido, lo intentaré nuevamente con más tiento e inteligencia si la vida me lo permite.

Que mejor oportunidad para llevar a buen término mis estudios de postgrado, convirtiendo este aprendizaje en una investigación documental retrospectiva que me permita a la vez repasar y compartir la lección a través de un análisis crítico de las acciones y omisiones de comercialización que intervinieron en el proceso.

Quiero expresar mi agradecimiento a quienes principalmente influyeron en mi :

A mi asesor M.R.H. Salvadora Peña Warden por su guía profesional y calidad humana.

A mi esposa e hijos por darme un poco de su tiempo para esta búsqueda.

A mis padres por entregarse a mi más de lo que merezco.

A Dios por rodearme de todos ellos y darme la oportunidad de saborear un "banquete" de oportunidades.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

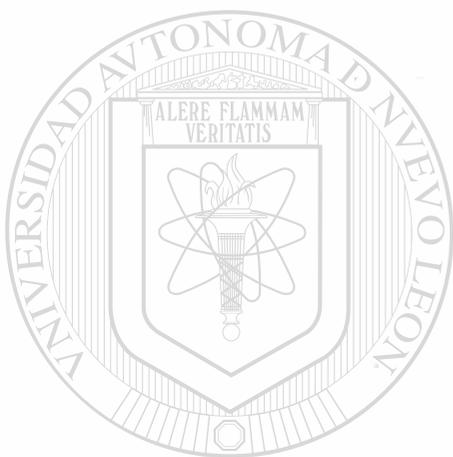
INTRODUCCION

Al mencionar "falta de cultura" como parte integrante del título de la presente investigación se mentaliza casi de manera automática un concepto perteneciente a una sociedad con carencias, con falta de oportunidades, que por azares del destino no alcanzó los beneficios inherentes a una educación apropiada, entre otras cosas. Si a este mismo título le agregamos como ubicación central del estudio el sector pesquero, de alguna manera la historia en nuestro país se ha encargado de registrar en este sector adversidad, falta de desarrollo, y finalmente llevar a posicionar en nuestras mentes una estrecha relación entre falta de cultura-sector pesquero, casi como si se tratara de un sinónimo.

Por otro lado y en contraste, la investigación tiene que ver con el grupo de élite capitalista, emprendedor, culto, inquieto, perteneciente a una sociedad preparada en búsqueda de oportunidades o alternativas de negocio; en esta tarea también la historia se ha encargado de registrar negocios exitosos que empezaron con grupos emprendedores, inquietos, explotando nichos de mercado inimaginables. A este grupo pertenece la empresa de lubricantes que se fija el reto de emprender sus operaciones y alternativas de negocio en el nicho de mercado del sector pesquero, buscando en la especialización en este mercado su principal ventaja competitiva, haciéndola su razón emprendedora.

Sin embargo, lo interesante en la investigación estriba en el demostrar una hipótesis que involucra al concepto “falta de cultura” no sólo con el primer grupo referido, sino con todo el sistema y se le proyectará incluso como la principal causa del comercio fallido del grupo emprendedor.

El derrotero será mostrar algunos antecedentes, establecer un marco teórico-práctico, escudriñar su evolución, concentrarse en el proceso de investigación, emitir las conclusiones encontradas al respecto y finalmente establecer propuestas.

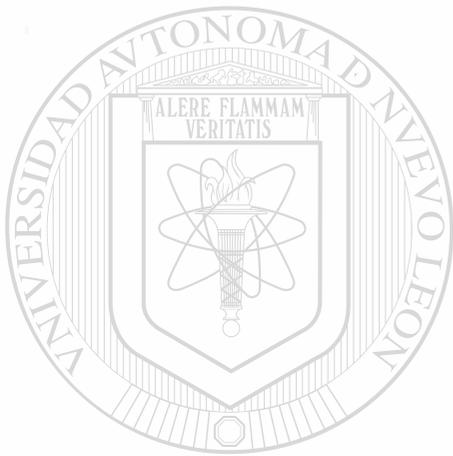


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANTECEDENTES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"Aquí y en cualquier parte nunca tendremos un mejor conocimiento de las cosas hasta que realmente las veamos crecer desde el principio".

Aristóteles.

Tiempos de 1995-97 . . .

Epoca de aperturas económicas como el Tratado del Libre Comercio para América de Norte, globalización a la vista, oportunidades a la vista . . .

“Tendencias Mundiales :

Globalización

- Estandarización de productos
- Formación de mercados y empresas mundiales
- Redefinición de la lucha competitiva
- Crecimiento tecnológico acelerado

Cambio en la Estructura Económica de las Naciones

- Formación de Cadenas Productivas Nacionales
- Crecimiento del Sector Terciario
- Emergencia de sectores de muy rápido crecimiento
- Formación de Bloques Comerciales
- Especialización Nacional

Tendencias Nacionales :

- Creciente Integración Económica a los EUA y Canadá
- Fortalecimiento de Nuevos Centros de Desarrollo
- Reestructuración de las Cadenas Productivas¹

Epoca de la conmemoración de los 400 años de la pujante ciudad de Monterrey, las remembranzas por escenas históricas de gente eminentemente emprendedora afloraban por doquier, el ambiente estaba impregnado por el evidenciar los avances de la industriosa ciudad . . .

“Desde que se aproximaba 1996, año en el cuál habría de celebrarse el cuarto centenario de la fundación de Monterrey, muchos regiomontanos abrigabamos la esperanza de que, además de las fiestas populares y del justo desbordamiento de alegría propio de la ocasión, se planearan cosas trascendentes, perdurables, que dejaran huella útil y permanente de la conmemoración”²

Epoca en la que líderes de opinión de reconocido prestigio en la comunidad realizaban esfuerzos por fomentar visiones para un futuro más ordenado hacia el nuevo milenio . . .

¹ 500 Líderes de opinión. MTY 400 Resumen Visión Monterrey 2020 Construyendo Nuestro Futuro. México. ITESM. 1996.

² Cavazos Ierael. Enciclopedia Mty 400. Prólogo cronista de la ciudad. México, 1996.

"La experiencia histórica a nivel internacional demuestra que cuando una comunidad tiene un objetivo común de largo plazo y estrategias compartidas por todos sus miembros, esta comunidad tiene mayores posibilidades de mejorar, progresar y conseguir en un alto grado los objetivos planteados".³

Epoca de enseñanzas hacia la competitividad, hacia el justo a tiempo, hacia la calidad total, hacia la iniciativa, hacia la creatividad, hacia la responsabilidad de generar alternativas, hacia el crecimiento integral de la sociedad . . .

" Siempre se avanza en varios frentes : Primer camino, hacia el yo interior; Segundo camino, hasta el fondo material; tercer camino, servir a los demás. Los tres caminos al mismo tiempo"⁴

Epoca de programas emergentes del tipo "emprendedor" a nivel educativo, gobierno, asociaciones civiles, etc. . . .

"La primera generación de la incubadora empresarial promovida por el Municipio de Monterrey "salió del cascarón" dispuesta a dar sus primeros pasos y a establecer formalmente 28 microempresas.

El programa Centro Emprendedor Empresarial, que funciona con la colaboración de Monterrey Joven

y el ITESM, graduó ayer a 28 nuevas empresas que durante seis meses recibieron facilidades administrativas y de instalaciones, y cursos de motivación del Municipio para establecer un

negocio."⁵

Epoca de crisis económica en nuestro país, pero también de alternativas y propuestas constructivas. . .

³ 500 Líderes de opinión. MTY 400 Resumen Visión Monterrey 2020 Construyendo Nuestro Futuro. México. ITESM. 1996.

⁴ Dr. Enrique Canales. El cultivo de Tu Fregonería. México, Editorial Castillo. 304 pp., 1997.

⁵ Gracia Claudia. "Salen del Cascarón" 28 Microempresarios. México. Diario El Norte. 4 de Mayo de 1996.

"Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C., presenta a través del diario El Norte un estudio detallado sobre el espíritu emprendedor y expone extensamente el tema. Este esfuerzo cuenta con el apoyo de Foundation pour L'Entrepreneurship de Quebec, Canadá, que ha permitido usar sus materiales de investigación"⁶

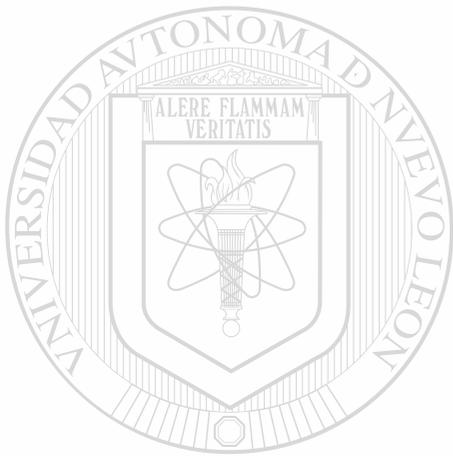
Bajo este ambiente de influencia positiva y con la firme convicción de que "El éxito nunca es una donación sino una conquista" surgió una idea empresarial que dio origen a la formación de la empresa Aceites Marinos S.A. de C.V., cuya constitución legal se dio en Agosto de 1996, con el objetivo de importar de EUA y comercializar el lubricante UNIOIL TCW3 y TCW2, ambos para motores de gasolina de 2 tiempos.

A pesar de contar con muchas cualidades como : un producto competitivo, recursos suficientes para la correcta operación, la enorme disposición de su personal por alcanzar el éxito comercial . . . la anhelada meta no se consumó.

¿ Las causas ? . . . Se convierten en materia de la presente investigación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁶ Padilla Xavier. Coméntase en Emprendedor. México. Diario El Norte. Serie de 16 Artículos. Junio 1996.



MARCO TEORICO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"El futuro de México no es un futuro para dar empleos, debemos fomentar en los nuevos profesionistas la gestación de sus propios negocios"

C.P. David Noel Ramírez Padilla

Conferencia "Huérfanos de Padres Vivos" (Chihuahua, Chih., 1995)

Resulta verdaderamente comprometedor ante el extenso acervo en materia del conocimiento en áreas administrativas, y ante aportaciones muy respetables en cuanto al ¿cómo hacer las cosas en los ámbitos de empresas?; el seleccionar las bases teóricas para analizar el desempeño de una empresa, y establecer parámetros de referencia en sus prácticas de negocios; sin embargo, qué mejor oportunidad la de utilizar en este estudio conocimiento impartido en aulas de la propia universidad a través de la cátedra de el Lic. Alfredo Mátar Assad, en la que extrayendo de sus diversas temáticas docentes el "Modelo de Planeación Interactiva", se encuentra un material muy valioso para aplicar y adaptar a la presente investigación.

El modelo mencionado establece cinco etapas con sus respectivos resultados o productos :

- 1- Formulación de la Situación -Escenario de Referencia
- 2- Planeación de los Fines -Establecimiento de objetivos, metas e ideales
- 3- Planeación de los Medios -Cursos de acción, proyectos, prácticas, políticas y programas
- 4- Planeación de los Recursos - Recursos (Cuáles, Cuándo, Cantidades)
- 5- Implementación y Control - Establecimiento de responsabilidades, fechas, estándares y mecanismos de control

A continuación se permite desglosar sus contenidos :

1-FORMULACION DE LA SITUACION - consiste en identificar y analizar oportunidades y amenazas pasadas y futuras, cómo interactúan, cómo influyen en el medio ambiente y viceversa. Para lograr el escenario de referencia se requiere :

1.1- Preparar un análisis del sistema

1.2- Preparar un análisis de obstrucción

1.3- Preparar proyecciones de referencia

1.1- Análisis del Sistema - es una descripción del estado actual de la organización, cómo está, qué hace, cómo lo hace y cómo la organización afecta al medio ambiente y viceversa. Para lograrlo se requieren 10 pasos :

1.1.1- Ambiente en la organización - definir el ambiente local, nacional e internacional, tanto en el aspecto político, económico y social de la organización.

Aspecto social - nivel de educación, desempleo, nivel de ingresos, cultura, migración, emigración, costumbres y creencias, índice de natalidad, etc.

Aspecto político - reglamentación de gobierno, cambio de gobierno, sindicatos, etc.

Aspecto económico - devaluación, inflación, precios del petróleo, política monetaria, acuerdos internacionales, etc.

1.1.2- Definición del negocio - se refiere a que la organización debe identificar en qué negocio está, y para ello debe conocer su producto (qué es, definir demanda, características) y proceso (si es manual, si es automatizado, continuo, intensivo en capital o mano de obra).

1.1.3- Personas afectadas en la organización (involucradas) - accionistas, inversionistas, empleados, clientes, bancos, deudores (sin proveedores).

1.1.4- Regulaciones y leyes a los que la organización está sujeta - se refiere a leyes y regulaciones actuales del gobierno que afectan a la organización, ej. SHCP, IMSS, INFONAVIT.

1.1.5- Naturaleza de proveedores - la organización al planear los debe considerar tomando en cuenta su tamaño y la tendencia del mercado y su evolución.

1.1.6- Desempeño en la organización - debe analizar una lista de variables o indicadores de desempeño, que indiquen la salud de la empresa, (indicadores de ventas, utilidades, participación del mercado, clima laboral, tasa tir, crecimiento, tasa roi).

1.1.7- Estructura de la empresa - debe tener organigrama que señale la función de cada uno de los departamentos, sus responsabilidades y cómo fluye la comunicación en la organización.

1.1.8- Operaciones que efectúa - se requieren diagramas de flujo para el manejo de las operaciones del negocio (cómo se obtienen, qué se hace con ellos, qué producto dan). Algunos diagramas son : insumos-proceso-producto, proceso financiero, transporte, recursos humanos, seguridad industrial.

1.1.9- Reglas del juego - políticas que existen en la organización implícitas y explícitas: explícitamente escritas e implícitamente sobre-entendidas. Ej. reclutamiento, selección, despidos, jubilación, aumentos.

1.1.10- Estilo de organización - cómo le gusta a la dirección hacer las cosas.

1.2- Análisis de Obstrucción - identificar todas las barreras, obstáculos y restricciones auto impuestas que impiden el desarrollo de la organización, su crecimiento y posiblemente se vea reflejada en sus resultados. Existen dos tipos básicos de obstrucción :

a)- Discrepancias Internas – son diferencias entre todo lo que cree la organización acerca de ella y cómo se comporta realmente, (decir vs. hacer).

Tipos :

- a.1)- Fines - diferencias entre metas y objetivos de la organización.**
- a.2)- Medios para Lograr los Fines – una organización trata de crecer en el mercado a través de mantener o mejorar la calidad y realmente no lo hace así, ya que vende su producto en base a abaratarlo y no en la calidad del mismo.**
- a.3)- Estructura y Sistemas de la Organización – la organización piensa que existe mucha participación y comunicación en su medio ambiente y realmente no es así.**
- b)- Conflictos Internos – todos los conflictos que existen en la organización y que impiden el desarrollo de la misma.**

Tipos :

Individuales y organizacionales, departamentos, puestos distintos niveles, medio ambiente, gobierno, sindicatos, etc.

1.3- Preparar Proyecciones de Referencia - consiste en cómo ha funcionado la organización a través de la historia considerando los indicadores de desempeño mencionados en el análisis del sistema.

Para preparar el escenario de referencia (resultado de esta etapa) existen dos pasos:

- a)- Resumen de los principales indicadores de desempeño, los cuáles pueden ser agregados a los ya mencionados en el análisis del sistema.**
- b)- Horizonte de tiempo, el cuál debe ser fijado a tantos años hacia el futuro.**

2- PLANEACION DE LOS FINES.

Diseñar un futuro deseado y extraer de él los fines a perseguir ó a lograr con el proceso de planeación.

Se tiene tres tipos de fines:

Metas- fines que se esperan cubrir dentro del período de planeación (uds., fechas, lanzamiento de productos, etc.).

Objetivos- fines que no se esperan que sean cubiertos sino hasta que termine el período de planeación.

Ideales- fines que se piensa no sean alcanzados, pero hacia los cuáles se puede hacer un progreso continuo.

2.1- Preparar un Diseño Idealizado Inicial - es con el cuál los diseñadores reemplazarían el sistema actual si tuvieran toda la libertad para hacerlo. Tiene dos restricciones :

a)- Tecnológicamente posible (metas alcanzables).

b)- Operacionalmente viable, esto es que pueda sobrevivir en el medio ambiente en el que está el sistema actual.

2.2- Modificar y Consolidar el Diseño Idealizado Inicial Hasta Obtener Uno Idealizado por Consenso- se hacen pequeños grupos de todos los niveles de la organización para tratar de aceptar el diseño idealizado inicial, en donde existe una lluvia de ideas de manera que se acepte un diseño idealizado aceptado por consenso.

2.3- Comparar el Escenario de Referencia con el Diseño Idealizado- de esta comparación se obtiene una lista de comparaciones reales vs. estándar (brechas, lagunas ó gaps).

Ej. Escenario de referencia 1997

Ausentismo 20%

Diseño Idealizado Inicial

Ausentismo 5%

Por lo tanto, 15% de gap

2.4- Seleccionar las Lagunas o Gaps que Serán Cubiertos por la Planeación – hay tres tipos de gaps :

- a)- Metas Tentativas- aquellas que pueden ser llenadas dentro del periodo para el que estamos planeando, si es que tuvieran los recursos suficientes.
- b)- Objetivos tentativos- aquellos gaps que no pueden ser cubiertos dentro del período que se planea, pero sí al final del proceso.
- c)- Ideales- aquellos que nunca podrán ser cubiertos.

3- PLANEACION DE LOS MEDIOS.

Para lograr los fines existen medios.

Medio- comportamiento que produce un resultado deseado o nos acerca a él.

3.1- Formular los Medios Alternativos para Cubrir los Gaps- existen cinco tipos de medios:

Actos- cosas que se pueden efectuar en poco tiempo.

Cursos de acción- secuencia de actos dirigidos a producir un resultado deseado.

Prácticas- actos o cursos de acción frecuentemente repetidos.

Proyectos- sistema de cursos de acción simultáneos dirigidos para el logro de un resultado.

Programas- sistema de proyectos dirigidos para el logro de un resultado deseado.

Aspectos a Considerar en la Formulación de Medios.

- a)- Considerar todos los medios que existen.
- b)- Tomar en cuenta todas las restricciones que limitan a los medios.
- c)- Medio ambiente

3.2- Evaluar y Seleccionar los Medios- la evaluación debe de ser llevada de una manera en que tome el menor tiempo posible con el mínimo costo y que produzca las evaluaciones más adecuadas y dé los mejores resultados a la organización.

4- PLANEACION DE LOS RECURSOS.

Está dirigida a determinar qué recursos serán necesarios, para cuándo, en dónde, cómo y de dónde los vamos a obtener o generar los recursos que no estén disponibles.

Tipos de Recursos :

4.1- Determinar que recursos se requieren y cuándo. Ej. Se necesitan 10 personas para ventas en New York en 2 meses.

4.2- Determinar qué recursos habrá disponibles y cuándo. Ej. De todos los vendedores que existan en la compañía, sólo 8 tiene la capacidad para mudarse a New York, pero sólo 2 pueden irse (desconocimiento del idioma).

4.3- Definir las lagunas o gaps de recursos. Ej. El gap o brecha es de 8.

4.4- Determinar el grado con que estos gaps pueden ser cubiertos y cómo. Ej. Ver cómo podemos cubrir ese gap en dos meses.

5- IMPLEMENTACION Y CONTROL.

5.1- Determinar quién va a hacer qué (responsables).

5.2- Diseñar el sistema para controlar lo implementado y el desempeño.

Ejs. :

Tarea	Producción.
Objetivo	Producir un artículo X,Y,Z.
Responsable	Carlos Cortés González.

Pasos Para Lograr Objetivo

	Responsable	Tipo	Ene	Feb	Mar
a)- Prediseño	Carlos Cortés	Planeado			
	González	Real			
b)- Prueba Previa	Carlos Cortés	Planeado			
	González	Real			
c)- Diseño Final	Carlos Cortés	Planeado			
	González	Real			
d)- Producción en Masa	Carlos Cortés	Planeado			
	González	Real			



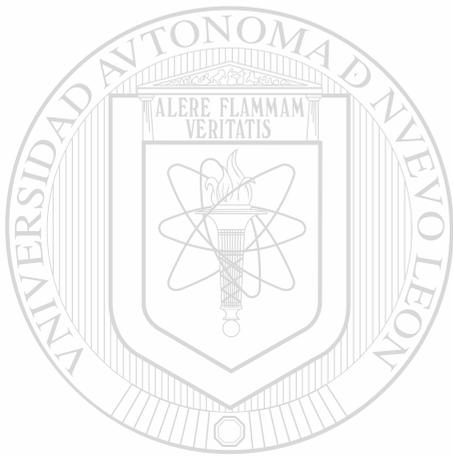
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MARCO PRÁCTICO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**"El saber hacer igual genera pobreza"
Dr. Enrique Canales**

FORMULACIÓN DE LA SITUACIÓN

Análisis del Sistema

Ambiente en la Organización :

La organización no estaba exenta de un panorama sombrío a nivel nacional que influenciaba el ambiente local e internacional de manera negativa, estaban en plena presencia las fatídicas secuelas dejadas en nuestro país por la severa crisis económica con tintes de recesión, que recién se acababa de desencadenar (1994-95), con el tristemente célebre "error de Diciembre", en donde miles familias de hogares mexicanos se vieron despojados de sus patrimonios, al no poder solventar las altas tasas de intereses de diversas clases de créditos adquiridos con anterioridad.

En el aspecto político, la historia marcaba terribles acontecimientos en el país que amenazaban con desestabilizarlo, los hechos principales : el levantamiento de grupos para-militares en la alta montaña chiapaneca comandados por el sub-comandante Marcos; el asesinato del candidato del PRI a la presidencia de la República Lic. Luis Donald Colossio Murrieta; el asesinato posteriormente del Secretario General del Partido Revolucionario Institucional (partido político imperante en el país por más de sesenta años), Lic. José Fco. Ruiz Massieu.

El aspecto social marcaba estadísticas de crecimiento de la población con aumento en la marginación, con menos calidad de vida y menos oportunidades, se hablaba en múltiples foros de la desaparición de la clase media debido a una re-clasificación social : ahora sólo ricos y pobres.

El ambiente específico hacia dónde la empresa se ubicaría, tampoco era la excepción de situaciones adversas :

"La descomunal riqueza en especies de los litorales mexicanos no ha bastado para la prosperidad del sector pesquero. Políticas ineficientes, carencia de apoyos, desastres naturales e infraestructura caduca algunas de las causas que impiden el despegue"⁷.

Sin embargo, tal y como se trató en los antecedentes de la presente tesis, los aspectos positivos también rodeaban el ambiente y la empresa naciente buscaba emplear esos hechos positivos para tomar una actitud propositiva y aplicar firmes y decididas acciones para generar nuevas alternativas de negocio, se mantenía un ánimo muy en alto para iniciar el reto, se trataba de tomar lo mejor de aquellos momentos para tomar elementos de autocrecimiento, fortalecimiento, etc. para contrarrestar la mala influencia y revertir una situación de desánimo ó decadencia a una situación de retos y oportunidades.

Definición del Negocio :

Se eligió posicionarse en un nicho de mercado muy específico : comercialización de lubricantes para motores de gasolina de dos tiempos (embarcaciones), los elementos que animaban en primera instancia eran :

- 1- La enorme competencia se centraba en las grandes urbes en sectores automotriz gasolina-diesel, industrial, aviación, etc.; se notaba una falta de atención en los mercados para el sector de lubricantes de motores de gasolina a dos tiempos, especialmente en el sector pesquero dónde el mercado, como se verá más adelante era suficiente para emprender el reto.

⁷María Rosas/Aida del Río. Pesca Redes Vacías. México. Revista Expansión. Editorial Expansión. Agosto 1996. pp 173-179

2- Se percibía una enorme área de oportunidad de cara a la escasa competencia, con un producto de calidad y rendimiento superiores a precios competitivos.

3- Se visualizaba un panorama de desarrollo e impulso al sector, con beneficios para todos, dando certidumbre para el mediano y largo plazos.

De esta manera se eligió un mercado prueba con suficiente población dedicada a la pesca comercial, (zona costera de Tamaulipas); con la debida sensibilización de lo que esto significaba, "Algunos gerentes consideran que el marketing de prueba requiere demasiado tiempo (a menudo un año o más, dependiendo de los ciclos de recompra del consumidor para el producto), cuesta demasiado"⁸.

En cuanto a la competencia, de acuerdo con los primeros sondeos había sólo una compañía con acciones específicas en el área seleccionada (Veedol), sus acciones en la zona databan desde hacía doce años.

El producto que se eligió para comercializar y hacer frente a la competencia se tenía ubicado a través de la compañía Petroleum Packers originaria de Tampa Bay Florida

USA, líder en la fabricación de aceites automotrices, industriales y marinos; comercializándolos a través de la marca Unioil con calidades TCW3 (alta calidad) y TCW2 (calidad regular). Ver Anexo 1.

TCW2 era propio para motocicletas, motosierras, podadoras de pasto y lanchas con motor menor de 25 caballos de fuerza.

TCW3 propio para lanchas con motor fuera de borda mayores a 25HP de potencia.

⁸Rolph E. Anderson/Joseph F. Hair Jr./Alan J. Bush. Administración de Ventas. México. Ed. McGraw-Hill. 1995. p 141

Al conseguir su importación se estaría en la opción de comercializar productos de alta calidad con mayor rendimiento y como posible opción calidad regular a precios más atractivos para el consumidor final.

El proceso de la demanda era muy sencillo, en condiciones normales a 50 litros de gasolina se le añadía un litro de lubricante, la mezcla combustible se consumía durante las actividades inherentes a la pesca, el pescador entonces reabastecía combustible y se repetía el proceso, a mayor actividad pesquera mayor consumo de mezcla combustible.

La calidad TCW3 manejada hacía posible mezclas de hasta 100:1. Se tenían referencias de su utilización efectiva en estas proporciones (doble), por parte del fabricante en EUA., Guatemala, El Salvador y en nuestro país únicamente en Chiapas.

La proyección o meta final era muy ambiciosa y significaba alcanzar como distribuidores exclusivos todo el litoral del país por etapas progresivas, habría en primera instancia que hechar un vistazo a los posibles niveles de consumo, tomando en cuenta algunos aspectos positivos y negativos dentro de factores cualitativos y cuantitativos como los siguientes :

Aspectos Cualitativos – Incursionar en el sector pesquero con afanes de negocio reflejaba una realidad, el mercado existía. La pesca en nuestro país daba sustento en forma directa o indirecta a un sector importante de la población, daba alimento básico a un sector amplio del país, generaba materias primas a la industria, proporcionaba comercio internacional ayudando al país en el flujo de divisas, poseía

una enorme riqueza de especies, se tenían extensiones de litorales o zonas de producción envidiables con respecto a otros países.

El mercado interno se dividía en dos categorías : 1) El referente a pescados y mariscos frescos y congelados, 2) El de productos enlatados (atún y sardina principalmente).

Sin embargo, al penetrar a este segmento habría que ser muy cauteloso con las adversidades presentadas, era una realidad que se habían intentado nuevas alternativas de desarrollo, pero casi ninguna había fructificado en forma clara o distanciaba mucho de ser ejemplares. Diversas instituciones habían sido protagonistas del impulsar al sector en rubros de financiarr.ientos, capacitación, desarrollo tecnológico, etc. como : Productos Pesqueros Mexicanos, Banpesca, SEMARNAP . . .

Uno de los impulsos más significativos desde el punto de vista organizacional fue el correspondiente al desarrollo del sector por medio de cooperativas, idea muy, propositiva apoyada durante los años 70, los resultados distaron mucho de los propósitos iniciales, se llegó a una total ineficiencia, un desenfoco del manejo de generación de utilidades y administración, manejo de intereses personales, ineptitud y corrupción en los principales representantes . . .

Aunado a esto, las crisis económicas de 1982 y 1994, provocaron el aborto de proyectos pesqueros muy grandes e importantes.

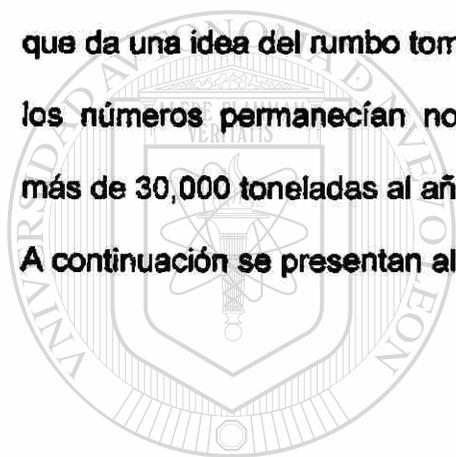
Ni que decir aparte de problemas adicionales como los generados por normatividad tanto nacional (como el caso de las vedas), como internacional (legislación variada, como el reciente embargo atunero de EUA a nuestro país), desastres naturales,

aumento de precio de factores de la producción así como del producto final al consumidor con la consecuencia natural de una baja del consumo.

Aspectos Cuantitativos - Se manejaban cifras relativas al aporte del sector pesquero como las siguientes : participaba con aproximadamente el 1% del Producto Interno Bruto, daba empleo a 1.3% de la población económicamente activa.

Hacia 1997 se tenía la siguiente orientación industrial : 39.7% materia prima procesada, 32.9% enlatados, 26.5% congelados, 0.9% productos secos salados, lo que da una idea del rumbo tomado en el sector. En materia de comercio internacional los números permanecían normalmente superavitarios, al grado de comercializar más de 30,000 toneladas al año.

A continuación se presentan algunos cuadros significativos al respecto :



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Cuadro 1 - Participación de las Entidades en la Producción Pesquera Anual
En Peso Vivo *, Según Litoral y Volúmen, 1997
(Toneladas)**

Litoral y Entidad	Volúmen de Participación	% de Participación
Total Nacional	1,570,586	100
Litoral del Pacífico	1,159,615	73.83
Sonora	371,542	23.66
Sinaloa	237,081	15.10
Baja California Sur	201,846	12.85
Baja California	201,546	12.83
Colima	41,369	2.63
Michoacán	25,762	1.64
Chiapas	19,463	1.24
Guerrero	18,078	1.15
Nayarit	17,943	1.14
Jalisco	15,248	0.97
Oaxaca	9,737	0.62
Litoral del Golfo y Caribe	372,780	23.74
Veracruz	154,272	9.82
Tabasco	59,951	3.82
Tamaulipas	57,933	3.69
Campeche	51,015	3.25
Yucatán	43,764	2.79
Quintana Roo	5,845	0.37
Entidades Sin Litoral	38,191	2.43
Zacatecas	7,916	0.50
Puebla	5,589	0.36
México	4,463	0.28
Guanajuato	4,063	0.26
Hidalgo	4,008	0.26
Durango	3,702	0.24
Coahuila	2,433	0.15
San Luis Potosí	1,332	0.08
Chihuahua	1,254	0.08
Morelos	1,170	0.07
Tlaxcala	1,031	0.07
Querétaro	585	0.04
Aguascalientes	385	0.02
Nuevo León	260	0.02

Fuente : Anuario Estadístico de Pesca 1997-SEMARNAP

* Peso Vivo : Peso total del producto en el momento de obtenerse de su medio natural

El cuadro anterior, muestra en primera instancia el potencial de mercado para el punto de partida seleccionado, (costas del Estado de Tamaulipas), con un 3.69 % de participación del total nacional.

Infiriendo además, que entre más producción más industria para su proceso, se desencadenaba más comercialización, se generaba más consumo y por ende se exigían más embarcaciones tanto de alta mar o gran calado como de flota menor, esta última constituyéndose en el centro del mercado buscado. Es importante ubicar de igual forma, el crecimiento en número de estas embarcaciones entre 1995-97, denotando un futuro prometedor si se capturaba el mercado :

Cuadro 2 - Flota Pesquera, 1995 (Unidades)	
Flota Mayor :	
Camaroneros	2,386
Atuneros	92
Sardineros	94
Escama	834
Total :	3,406
Flota Menor :	70,390
Flota Total :	74,336

Fuente : Credipesca

**Cuadro 3 - Embarcaciones Registradas por Principales Pesquerías,
Según Litoral y Entidad Federativa, 1997**

Litoral y Entidad	Total de Embarcaciones	Flota Mayor	Flota Menor
Total Nacional	105,786	2,979	102,807
Litoral del Pacífico	58,018	1,606	56,412
Baja California	1,773	164	1,609
Baja California Sur	3,700	67	3,633
Sonora	7,795	561	7,234
Sinaloa	12,420	592	11,828
Nayarit	4,460	18	4,442
Jalisco	2,938	-	2,938
Colima	836	45	791
Michoacán	5,182	11	5,171
Guerrero	4,748	4	4,744
Oaxaca	5,201	111	5,090
Chiapas	8,965	33	8,932
Litoral del Golfo y Caribe	44,765	1,373	43,392
Tamaulipas	6,918	256	6,662
Veracruz	16,011	113	15,898
Tabasco	9,655	54	9,601
Campeche	5,681	319	5,362
Yucatán	5,559	578	4,981
Quintana Roo	941	53	888
Sin Litoral	3,003	-	3,003
Aguascalientes	37	-	37
Coahuila	80	-	80
Chihuahua	338	-	338
Durango	303	-	303
Guanajuato	639	-	639
Hidalgo	468	-	468
México	123	-	123
Morelos	191	-	191
Nuevo León	7	-	7
Puebla	185	-	185
Querétaro	46	-	46
San Luis Potosí	365	-	365
Tlaxcala	50	-	50
Zacatecas	171	-	171

Fuente : Comisión Intersecretarial de Seguridad y Vigilancia Marítima y Portuaria.

Personas Afectadas en la Organización :

- Se pensaba formar una sociedad anónima con todas las de la ley, ante notario público y formalidades requeridas. Esta decisión se tomaba, en el afán de unir entre accionistas tiempo, dinero y esfuerzo.

Para el área operativa se tenían proyectados al punto de arranque en las operaciones a 1 administrador y 1 gerente de ventas y 1 vendedor, con la labor primordial de instalarse en la zona y abrir mercado.

Regulaciones y leyes a los que la organización está sujeta : la compañía necesitaba someterse a las regulaciones inherentes de comercio internacional y trámites respectivos para darse de alta en el padrón de empresas importadoras, formación de la sociedad, requisitos de nomenclatura del producto, especificaciones del mismo, etc.; altas y cumplimiento de la normatividad en SHCP, IMSS, e INFONAVIT.

Naturaleza de proveedores : originarios de Tampa Bay Florida, y con operaciones incipientes por el momento en el estado de Chiapas, a través de su distribuidor para América Latina, con sede en Guatemala.

El fabricante Petroleum Packers Inc., estaba dispuesto a comercializar uno de sus productos ahora en forma en nuestro país a través de Aceites Marinos S.A. de C.V. mediante su representante de desarrollo de nuevos negocios sección América Latina, contactados en principio por uno de los inversionistas, hasta este punto era evidente que había muchas cautelas en cuestión de la relación de negocios, apertura de créditos, mecanismos de pago, disposición de producto, etc., se estaba en espera de la reacción del mercado y su evolución con la incursión de la nueva empresa y con un nuevo producto para zonas costeras como la de Tamaulipas.

Desempeño en la organización : se pensó en formular indicadores de desempeño básicos, como vol. mensual de ventas, punto de equilibrio, contribución marginal y utilidades, participación del mercado y crecimiento, tasa tir, tasa roi; sin dejar a un

lado elementos cualitativos como el clima laboral, apreciación de la reacción del mercado, etc. que indicarían la salud de la empresa.

Estructura de la empresa : se pretendía iniciar operaciones con la estructura presentada en el diagrama (1) siguiente :

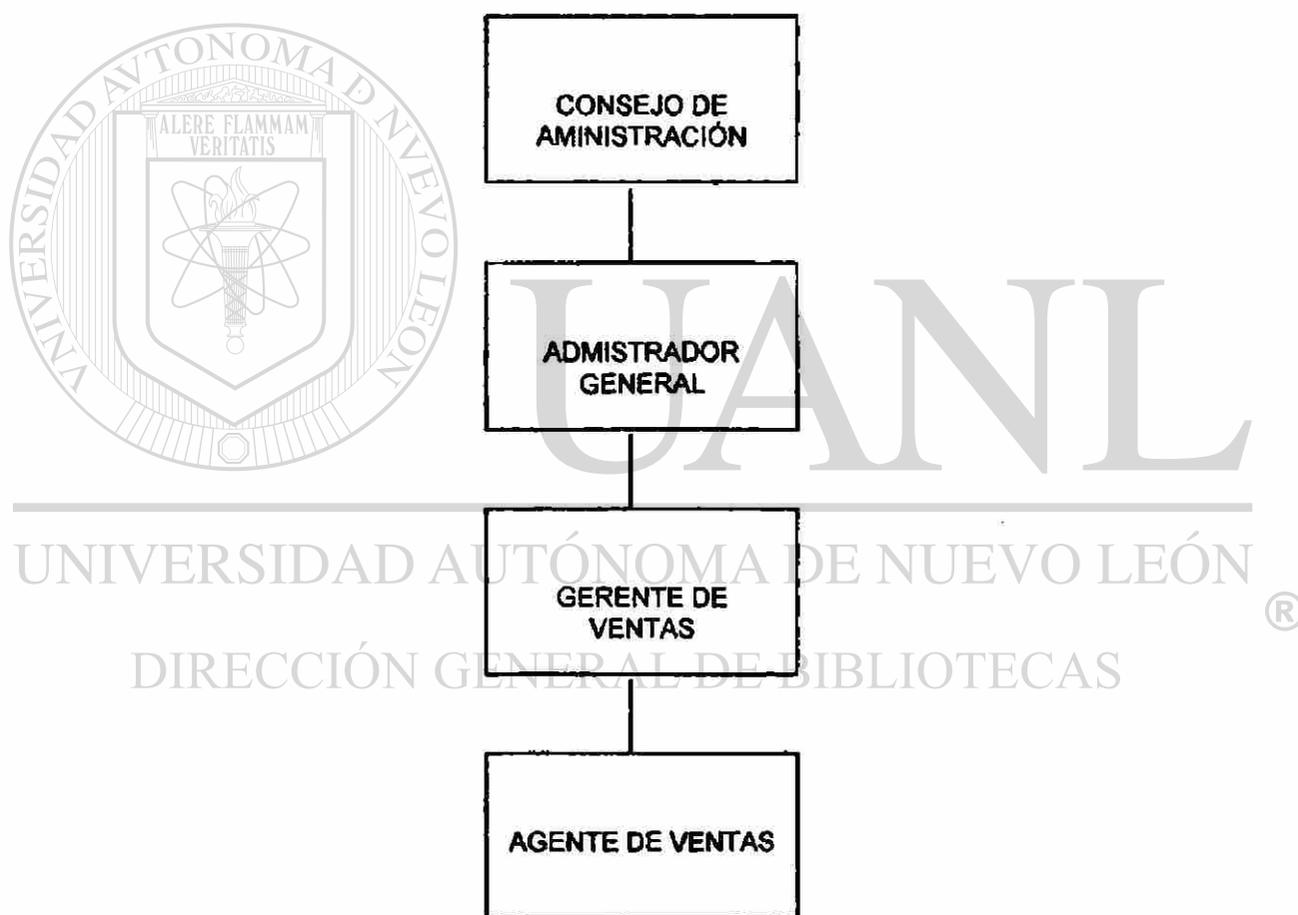


Diagrama 1-Estructura Organizacional Inicial.

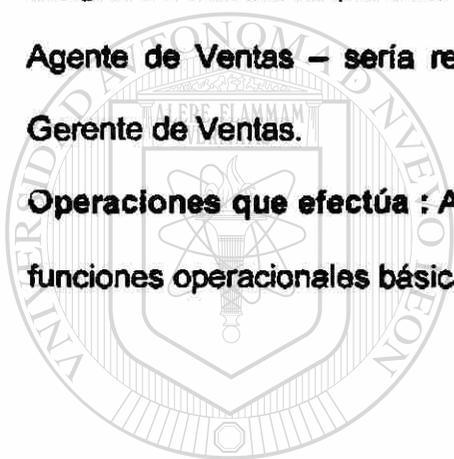
El Consejo de Administración – se constituiría como el máximo nivel en la administración y toma de decisiones.

Administrador General – sería responsable de las operaciones del negocio, su administración operativa y ejecución de planes previamente definidos. Reportaría directamente al Consejo de Administración.

Gerente de Ventas – sería responsable de la apertura del mercado y de la función integral de ventas. Reportaría a Gerente General.

Agente de Ventas – sería responsable en la generación de ventas. Reportaría a Gerente de Ventas.

Operaciones que efectúa : A través del siguiente diagrama (2) se esquematizan las funciones operacionales básicas que se efectuarían en el negocio :



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

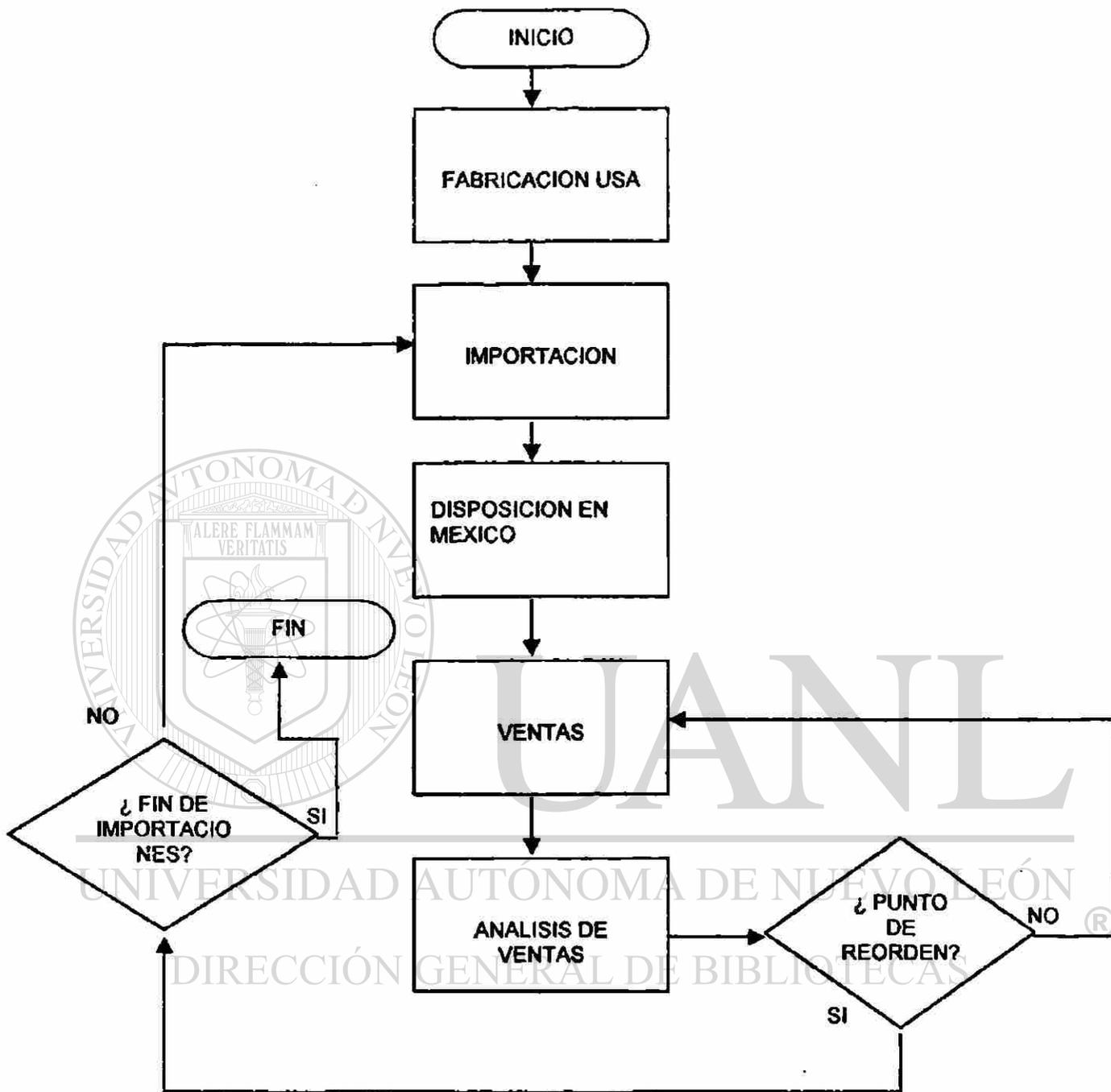


Diagrama 2-Diagrama de Flujo Operacional.

Reglas del juego : se manejarían políticas explícitas de ley e implícitas o sobre-entendidas como : un reclutamiento de personal inicial único en base a confianza del Consejo de Administración, el gerente general sería depositario de las decisiones

totales en la operación como eran el requerimiento de más personal y su evaluación, despidos, aumentos y compensaciones , decisiones de marketing, etc.

Estilo de organización : la organización aplicaría una política "laisses faire" depositada en el gerente general, obviamente esperando resultados positivos.

Análisis de Obstrucción :

Discrepancias Internas – algunas serían las discrepancias entre el decir del mundo teórico y el hacer del mundo práctico, que repercutirían directa o indirectamente y que provocarían algún tipo de obstrucción :

Fines – las metas y objetivos perseguidos a nivel organizacional eran vistos desde diferentes perspectivas de optimismo; mientras que para unos las metas y objetivos debían alcanzarse en los meses inmediatos, para otros era concebido como un esfuerzo de mediano y largo plazos, pero al fin alcanzables.

Medios Para Lograr los Fines – los medios desde el punto de vista de inversionistas eran alcanzables; se irían proporcionando conforme a las necesidades, más adelante se verán algunas de las proyecciones de medios que se formularon.

Estructura y Sistemas de la Organización – los niveles operativos no tenían contacto con los niveles estratégicos, que por las dimensiones de la empresa eran aconsejables, en aras de la conformación de un trabajo en equipo más homogéneo.

Conflictos Internos – las situaciones que podrían debilitar la consecución de los planes eran por ej.:

Individuales – las pretensiones de cada individuo en la sociedad eran muy dispersas, mientras el vendedor buscaba aparte de sus funciones, tal vez encontrar su independencia económica a través de alguna oportunidad más atractiva en el

campo, arrojando como resultado una falta de cohesión en el trabajo de grupo; en cambio el inversionista, buscaba sólo el resultado, desinteresándose en el individuo y sus necesidades.

Organizacionales – la comunicación estaba muy estratificada, lo que hacía que a pesar de ser pocos elementos en la organización, no se conocían entre diferentes niveles, lo que podría actuar en contra del objetivo común.

Medio Ambiente – clima, nivel de producción, recursos obsoletos ó escasos, fracasos organizacionales anteriores, saqueos, nivel cultural y psicológico del pescador, entre otros influían en el resultado de un medio ambiente adverso.

Gobierno – las limitaciones gubernamentales principalmente la calendarización de “vedas” a través de SEMARNAP influían en el nivel de producción esperada y sus recursos utilizados.

Proyecciones de Referencia :

En virtud de que no había antecedentes operacionales anteriores, las proyecciones de referencia se establecieron como parámetros de partida, así se encontraron los siguientes : Proyección de resultados, requerimientos de recursos materiales, análisis de costo, utilidades proyectadas, análisis de rendimientos del producto y requerimiento de recursos financieros, puntos que serán abordados en los siguientes temas.

PLANEACIÓN DE LOS FINES

Metas :

Ser un distribuidor exclusivo del aceite UNIOIL a nivel nacional con presencia en toda la zona costera del país.

Objetivos :

Formar una plataforma de partida en Tamaulipas de todo el concepto del negocio, para irse expandiendo por imitación, en otros puntos de la República.

Ideales :

Ser productores del aceite UNIOIL

Diseño Idealizado Inicial :

Se buscaba atacar simultáneamente varios puntos de la República con el producto mencionado realizando magno ventas; sin embargo, aunque tecnológicamente era posible y operacionalmente viable, la capacidad financiera de la nueva empresa no lo permitía.

Diseño Idealizado por Concenso:

Comprendía como punto medular un análisis del costo y una proyección de resultados con utilidades respectivas :

Análisis de Costo (16 de Julio de 1996) Aceite 2T TCW : TCW3	TCW3	TCW2
Precio po Lt. (1.19 U.S. x 7.7) ó (.65 U.S. x 7.7)	\$9.16	\$5.00
Flete (2,000 cajas/12 / 1,600 dlls. x 7.7)	.51	.51
Impuestos Ad Valorem	.97	.55
	<hr/>	<hr/>
	10.63	6.05
Iva y gasto Aduanal (15% + 3%)	1.91	1.09
	<hr/>	<hr/>
Precio L.A.B. Reynosa	12.54	7.14

(-) Iva Acreditable (10.63 x 15%) ó (6.05 x 15%)	1.59	.91
	<hr/>	<hr/>
	10.95	6.23
Comisión (0.05 x 16.52) ó (0.05 x 13.04)	.83	.65
Gastos de Oficina (2,000 x 12 x .27 = \$ 6,480)	.27	.27
	<hr/>	<hr/>
Costo Total	12.05	7.15

Rendimientos/Litro :

Precio de Venta TCW3 \$ 19 = (16.52 + Iva)

Rendimiento TCW3 - Gasolina 50/1 - 19.00 = .38 cvs./Litro

60/1 - 19.00 = .31 cvs./Litro

70/1 - 19.00 = .27 cvs./Litro

Precio de Venta TCW2 \$ 15 = (13.04 + Iva)

Rendimiento TCW2 - Gasolina 50/1 - 15.00 = .30 cvs./Litro

60/1 - 15.00 = .25 cvs./Litro

70/1 - 15.00 = .21 cvs./Litro

Utilidades :

Precio de Venta Sin Iva 16.52 13.04

(- Costo Total) 12.05 7.15

Utilidades x Lt. 4.47 5.89

(x 24,000 Lts.) Utilidades Totales \$ 107, 280.00 141, 360.00

Ventas Proyectadas :

Meses	1	2	3	4	5	6	7
Venta en Uds. (Lts.)	12,000	12,000	24,000	36,000	48,000	60,000	72,000
Venta en Pesos (Miles)							
(50% TCW3 y 50%							
TCW2)	177.36	177.36	354.72	532.08	709.44	886.80	1,064.16
Margen Neto Antes Impto.							
(30%)(Miles)	53.208	53.208	106.416	159.624	212.832	266.040	319.248

Comparación del Escenario de Referencia vs. Diseño Idealizado :

En virtud de que la empresa era nueva no se tenían comparaciones vs. escenario de referencia alguno.

Gaps Elegidos Para Ser Cubiertos :

Metas Tentativas – Alcanzar ventas en cantidades establecidas, en períodos establecidos.

Objetivos Tentativos – lograr la consolidación en el mercado elegido.

Ideales – Desbancar a todo competidor de la zona.

PLANEACIÓN DE LOS MEDIOS

Medios para Cubrir Gaps :

Actos :

Se tomaron en cuenta todos los medios, sus restricciones y el medio ambiente para proyectar cada acto : presentaciones ante gente con presencia del gremio pesquero, ventas directas, promoción en la zona, campañas publicitarias en radio, disposición en puntos de venta como refaccionarias y ferreterías, instalación de bodega-oficina en la zona.

Cursos de Acción :

Promoción y ventas cíclicas, observación de resultados, interés en el sector.

Prácticas :

Técnicas de acercamiento al pescador o consumidor final, para lograr presencia en el lugar(es).

Proyectos :

Un proyecto central con promociones de peso, con motivación al consumo ayudado con eventos como rifas y artículos promocionales.

Programas :

Implantación de visitas cíclicas a consumidores finales, tomando en cuenta un proceso integral de ventas.

Evaluación y Selección de Medios :

Serían implantados todos los medios descritos, la evaluación se traduciría fundamentalmente al nivel de ventas alcanzadas.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS

Requerimientos de Recursos Materiales y Humanos :

Oficinas con bodega, ubicada en Tampico, Tamps.

Teléfono

Fax

Papelería

Alta del Negocio

Camioneta de Reparto

Persona Encargada y Vendedor a la Vez

Contenedor con Producto en sus Diferentes Presentaciones

Requerimientos de Recursos Financieros :

Contenedor de 40 Pies con 2,000 cajas c/12 de 936 ml. 60% TCW3 y 40% TCW2

Caja 14.28 U.S. y 7.8 U.S. respectivamente

1200 Cajas de \$ U.S. 14.28 17,136

800 Cajas de \$ U.S. 7.8 6,240

23,376 x 7.7 \$ 179,995

Flete FF CC Reynosa 1,600 x 7.7 12,320

Impuesto Ad Valorem 10% (192,315.20 x 10%) 19,231

Iva y Gastos Aduanales 18% (211,546.20 x 18%) 38,078

Costo de Importación \$ 249, 624

Enganche camioneta 3 Tons. y Seguro 50,000

Renta Oficina, compra fax y Tel. 15,000

Mobiliario y Acondicionamiento de Oficina 15,000

Sueldo Provisional y Otros Gastos 20,000

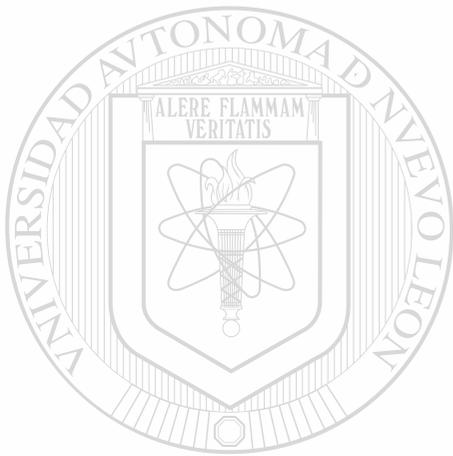
\$ 350, 000

Definición de Gaps y Grado en que se programó su cobertura :

Hasta este momento todo figuraba en el escritorio era un proyecto de \$ 350,000 de requerimiento inicial y su grado de cobertura se iría realizando en la fase de inicio de operaciones.

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

En el próximo capítulo se describirá la evolución en la implementación y control del proyecto, el comportamiento y transformación de cada aspecto señalado.



EVOLUCIÓN

UANL

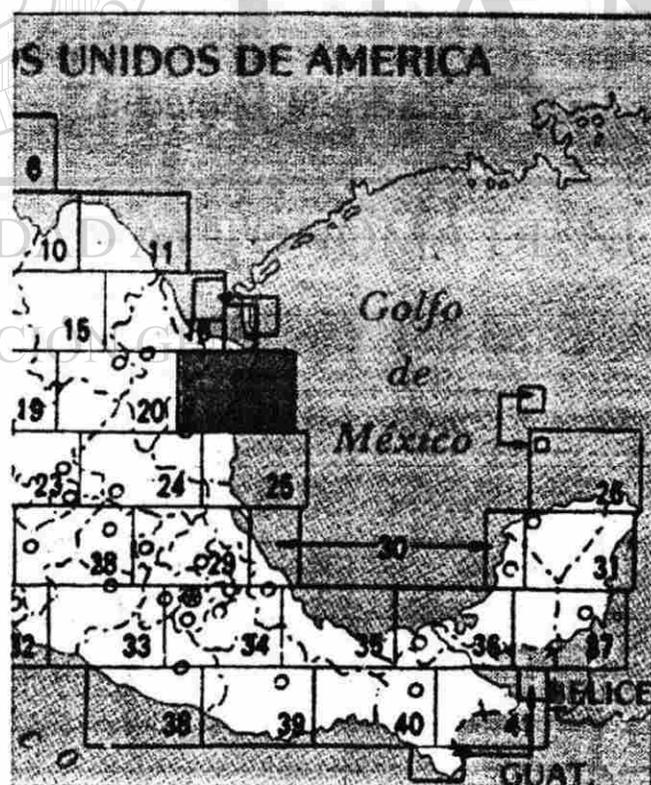
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El que prueba, sabe

Se fue cumpliendo la formación de la sociedad anónima de acuerdo a nuestra legislación, trámites oficiales como empresa importadora, contacto oficial con los proveedores, presentación del capital social, la búsqueda de un gerente de ventas y un vendedor por parte del administrador o gerente general, etc. Sin embargo, como en todo negocio se fueron presentando imponderables en el camino, el punto de partida de las operaciones cambió de Tampico, Tamps. a San Fernando, Tamps., esto por su mayor cercanía a la Cd. de Monterrey, N.L. lugar de residencia de todos los integrantes de la empresa naciente, además de contar con operaciones de pesca comercial considerables en dicha ciudad y en las comunidades cercanas de Carboneras y Carvajal para el primer esfuerzo de penetración en el mercado. Ver mapas 1 y 2 siguientes :



Mapa 1- Ubicación en la República del sector de inicio de operaciones (Señalado con número 21)



Mapa 2- Ciudad de San Fernando, comunidades de Carboneras y Carvajal (Señalados en elipses)

Se rentó la bodega para el inicio de las operaciones en la Cd. de San Fernando, Tamps. Foto siguiente :

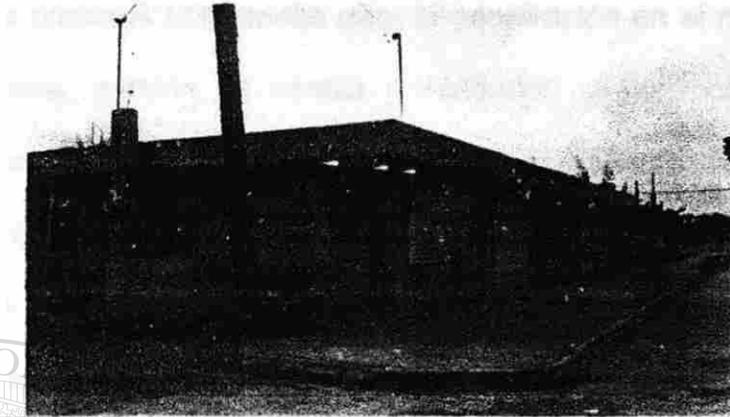


Foto 1- Bodega de inicio de operaciones

El gerente general permanecería en Monterrey, N.L. para los trámites de importación, contacto con el proveedor, el pedimento formal de mercancía, adquisición de artículos publicitarios, y demás trámites como el diseño del logotipo (Fig.1); mientras

que el gerente de ventas y vendedor, se encaminaron a San Fernando, Tamps. para acondicionar baño, cocineta, dormitorio en las mismas instalaciones de la bodega con el fin de permanecer periodos semanales en San Fernando, Tamps. para la labor de apertura del mercado y ventas. La bodega quedó lista para tal efecto.

El segundo imponderable se presentó, la mercancía tardó en llegar más de lo previsto y fue necesario importarla por medio de otra empresa Opeline de México, S.A. de C.V., ya que no se tenía completa la oficialización de la empresa Aceites Marinos S.A. de C.V. como lista en el padrón de empresas importadoras, además fue necesario abrir las cajas de mercancía y etiquetar en aduana litro por litro la descripción y datos legales de la empresa importadora, acorde al requerimiento

oficial. Se puede aseverar que la mercancía estaba arribando a la bodega a mediados del mes de Octubre de 1996.

Se realizaron las primeras actividades para la penetración en el mercado por parte del gerente general, gerente de ventas y vendedor, al convocar a los diversos sectores de la comunidad pesquera de la localidad a la presentación del producto.

Se realizaron pequeños anuncios comerciales del nuevo producto en la única estación local de radio "La Bronca Norteña" con cobertura en una amplia zona de la región. Se regalaron gorras, camisetas, y otros artículos publicitarios. Se colocaron carteles publicitarios por toda la zona.

La percepción inicial tenía signos de rechazo e incredulidad por parte del mercado objetivo, principalmente a que históricamente ya habían intentado entrar otras marcas de lubricantes con resultados negativos y habían desaparecido del mercado, incluso marcas de renombre como mobil, pennzoil, quaker, havoline. El rey prácticamente único del mercado por más de 12 años era la marca inglesa Veedol comercializada desde Matamoros por un distribuidor de manera muy constante y casi sin fallas. El reto se veía grande, pero el ánimo y motivación por los objetivos era mayor.

El gerente general permanecería posteriormente siempre en la cd. de Monterrey, dedicado a otro negocio pero atendiendo los reportes que el gerente de ventas y vendedor presentaban cada 15 días acerca de las incidencias en el esfuerzo de venta. El vehículo de reparto no fue adquirido de inmediato y fue el gerente de ventas quien facilitó su propio auto para la labor.

Por otra parte, los reportes que a su vez proporcionaba el gerente general a los dueños siempre fueron muy optimistas, la mira estaba puesta en ir abarcando más y más territorio conforme se perseverara en las metas.

El tiempo siguió avanzando y resultados no se veían, el gerente de ventas acaso mencionaba que el precio estaba alto \$25 por litro TCW3 y \$15 TCW[®] vs. \$20 del producto arraigado en el público, además que les faltaba más información técnica del producto para apoyarse mejor, ya que el ofrecimiento del slogan comercial "rinde el doble y protege tu motor", además de "Unioil la estrella del futuro hoy" eran muy cuestionados en el mercado.

Bajo la orden de "ni un peso atrás en el precio", promesas del vehículo de reparto sin materialización y una escasa información por parte del fabricante y la falta de apoyo por parte del gerente comercial para el mercado latinoamericano, no le quedó de otra al gerente de ventas y vendedor de hacer amistad y "convivios" con unos personajes muy importante en la escena : los mecánicos de la localidad, en base a estas cualidades del gerente de venta y vendedor, los mecánicos estuvieron de acuerdo en realizar diversas pruebas en los motores utilizando el producto, poco a poco algunos mecánicos se convencieron de que el producto funcionaba, y fueron generando confianza en algunos usuarios, pero muy reservadamente. Foto siguiente :



Foto 2- Labor de introducción al mercado

Los resultados sin embargo, no llegaban, eran finales de Noviembre de 1996 y tan sólo se tenían cuatro o cinco facturas con producto a consignación. Se le atribuía a la escasa pesca o producción que el consumo no se disparara, y por ende el producto no lo consumían. La esperanza se avecinaba para el mes de Diciembre, época de buena producción que históricamente se daba según datos de la misma comunidad.

La historia registró que para finales de Diciembre nada de resultados conforme a lo esperado, los dueños debían tomar cartas en el asunto y así sucedió, se inició un proceso de transformación en la administración y mercadotecnia de la empresa llevando como objetivos principales el mantener lo que funcionaba bien y el modificar aquellos aspectos problema que incidían de manera negativa en el desarrollo del negocio. De tal forma que, a continuación se enumeran algunas de las decisiones tomadas en el desarrollo de las actividades, algunas de éstas funcionaron otras no, posteriormente en el capítulo propio a investigación serán retomadas aquellas que

por su aportación al estudio fueron dignas de tomarse en cuenta para su análisis a fondo.

Se dio imagen a la bodega para hacer las funciones a la vez de oficina y punto de venta y se adquirió vehículo de reparto, fotos siguientes :



Foto 3- Transformación de bodega



Foto 4- Vehículo de reparto

Se contrató nuevo personal gerente administrativo y fuerza de ventas (encargado de oficina y vendedor).

Se modernizó el logotipo, figura siguiente :



Antes



Después

Figura 1 – Transformación de logotipo

Se generó documentación para apoyo a la venta tales como tarjetas de presentación, hojas membretadas, volantes de publicidad diversa, etc. (Anexo 4).

Se amplió la cobertura de venta a toda la zona costera tamaulipeca.

Se eliminó inventario de aceite calidad baja TCW2, se retiró del mercado y se concentró en el aceite de alta calidad TCW3.

El precio del producto se mantuvo igual. \$25 por lt., además el envase no se cambió.

Se realizaron análisis del aceite Unioil y de un espectro de la competencia potencial, con el fin de contrarrestar difamación surgida en el camino. (Anexo 5).

Se investigó en diversas fuentes acerca del tema. (Anexo 6).

Se generaron estados contables, reportes de ventas e incidencias, se mejoraron la cantidad y calidad de las reuniones con accionistas. (Anexo 7).

Se realizó viaje por parte del gerente administrativo hasta la Cd. de Guatemala, Guatemala lugar de residencia del representante para América Latina del producto Unioil a fin de buscar todo el soporte necesario en la labor de introducción al mercado.

Se buscaron alianzas con subdistribuidores.

Se continuó con publicidad de radio y regalo de camisetas, gorras, artículos promocionales en todas las localidades de venta.

Se buscaron y evaluaron negocios alternativos o alianzas estratégicas como motores fuera de borda, rectificación de cigüeñales, alambre recubierto de plástico, perecederos, penetración al sector industrial, lubricante alternativo Mobil, etc.

Únicamente este último fructificó. (Anexo 8).

El sistema de comercialización se mantuvo bajo el estilo de consignación.

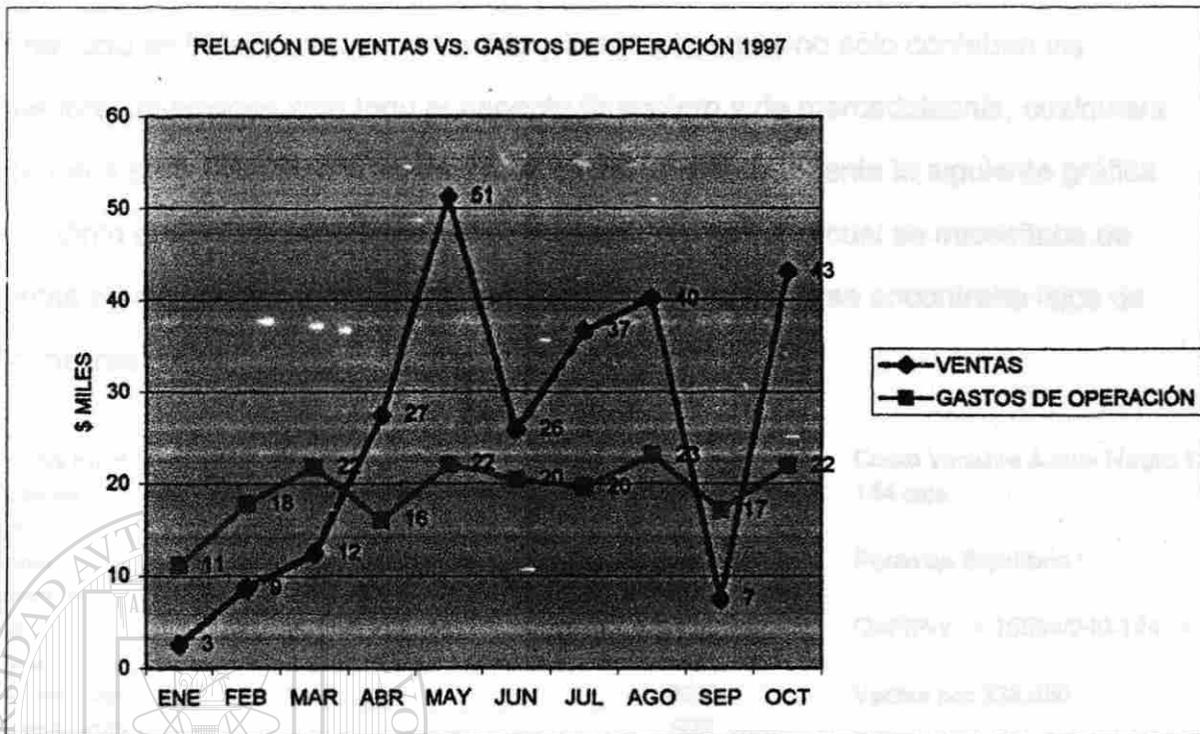
Las expectativas de retorno de inversión fueron re-evaluadas y tomado en cuenta vedas, clima adverso, etc.

Se generaron ciclos de venta periódicos cada 15 días por todas las zonas, perseverando en su cumplimiento.

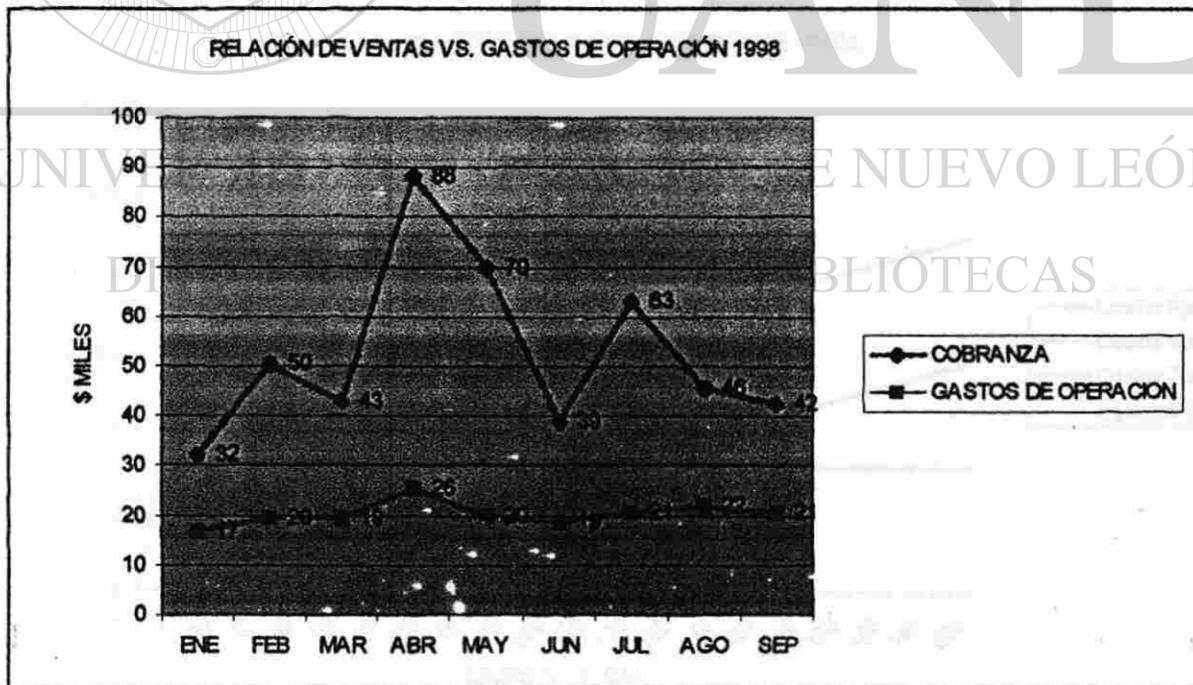
Se mantuvo un estricto control en la mercancía, clientes, en los diversos puntos de venta. (Anexo 9).

Los principales resultados :

En primera instancia las operaciones se fueron mejorando y eficientando, pues la relación de gastos de operación 1997 comparada con la respectiva 1998 de las siguientes gráficas son muy explícitas al permanecer siempre por arriba las ventas contra los gastos de operación durante 1998, en cambio en 1997 se aprecian dos principales eventos que marchaban en contra del éxito, primero la etapa de inicio de operaciones, hasta cierta manera normal, pero también durante el mes de Sep. 1997, dónde la mercancía se terminó totalmente y el proceso de reabastecimiento falló.



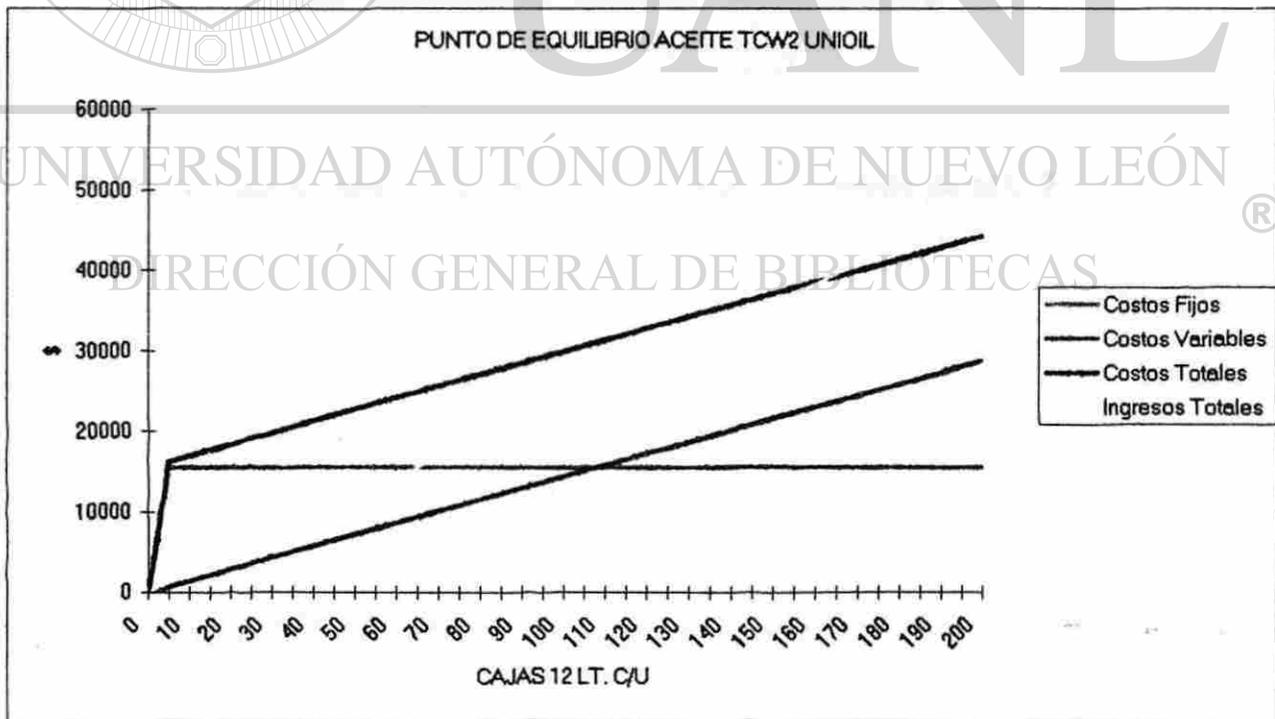
Gráfica 1 – Relación de Ventas vs. Gastos de Operación 1997



Gráfica 2 – Relación de Ventas vs. Gastos de Operación 1998

El negocio se balanceaba entre la vida y la muerte, pues no sólo contaban las anteriores relaciones sino todo el aspecto financiero y de mercadotecnia, cualquiera que fuera el análisis resultaba muy crítico, como ej. se presenta la siguiente gráfica en cuánto al punto de equilibrio del producto principal en la cuál se necesitaba de ventas de alrededor de \$38,880 por mes, 162 cajas, lo que se encontraba lejos de alcanzarse, sobre todo en el primer año :

Costos Fijos :			Costo Variable Aceite Negro 12 litro
Sueldos	(6000, 1400, 800) =	8200	144 caja
Tel.		250	
Renta		1012	Punto de Equilibrio :
Gasolina		2500	$Q=F/P-V = 15554/240-144 = 162$ Cajas
Luz		75	
Agua		17	
Gastos Viaje		2000	Ventas por \$38,880
Gastos Admon.		500	
Publicidad		1000	
Total :		15554	



Gráfica 3 – Análisis de Punto de Equilibrio

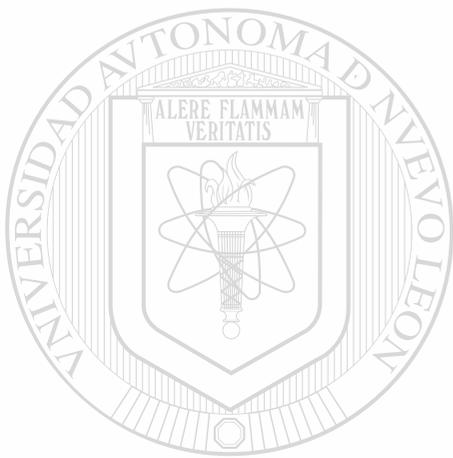
En otro orden de análisis se utilizó en su momento la herramienta computacional QSB (Quantitative Systems for Business), para analizar el rubro de pronósticos de ventas para el próximo trimestre, teniendo en cuenta los últimos 9 meses de ventas, como se puede observar en el (Anexo 10), las ventas tendrían que ser de alrededor de \$52 mil, panorámica distante sobre todo porque escenarios de la penetración en el mercado del principal competidor Veedol se mantenían como en la siguiente foto :



Foto 5 – Campo pesquero abastecimiento de lubricantes

Finalmente se decidió cerrar el negocio, pero ¿ Que hubo detrás de esto ?.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INVESTIGACIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"Siempre que he estudiado actividades humanas, he procurado no burlarme, lamentar o condenar, sino sólo entender".

Spinoza

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a)- No cabe duda que los intentos emprendedores son muy altos en nuestros días, sin embargo, en el éxito de los negocios no sólo se trata de tener dinero para invertir, ni de una buena idea de comercialización, ni un producto con futuro, ni un precio razonable, ni un lugar determinado, ni una publicidad exhaustiva, todo esto llega hasta los límites del "arte". ¿Porqué del éxito o el fracazo?

b)- Una gran cantidad de nuevos negocios son intentados, también una gran cantidad son abortados, en mucho contribuye una mala planeación interactiva inicial.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a)- El abordar este estudio permitirá adentrarse en el razonamiento del ¿porqué? del comercio fallido en este esfuerzo emprendedor de comercialización, sin duda un campo para compartir con aquellos emprendedores en este u otro campo de aplicación, ya que mucho de esto lo encontraremos en común en los demoteros del emprendedor.

b)- Compartir la lección de dos años invertidos determinando la causa fundamental en el comercio fallido comparando contra bases bien fundamentadas.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

a)- Elaborar una investigación retrospectiva que ubique la principal causa del comercio fallido de esta empresa y que permita compartir la lección con el interesado en estos temas.

b)- Demostrar la hipótesis planteada.

c)- Comparar los hechos realizados contra el "deber ser" que emana de la planeación interactiva.

HIPÓTESIS PRINCIPAL

"La Falta de Cultura, Principal Causa del Comercio Fallido en Esta Empresa"

DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA EN LA INVESTIGACIÓN

Universo – Pescadores de costas Tamaulipecas

Población – Población de pescadores que tienen o usan una embarcación

Muestra – Una parte de la población de pescadores que tienen o usan una embarcación

DESARROLLO

Encuesta Inicial a Pescadores

1- ¿ Usa algún tipo de lubricante para su embarcación ?

SI

NO

2- ¿ Que tipo, marca?

3- ¿ Con qué frecuencia, tiempo de uso ?

4- ¿ Pudieras explicar lo que el lubricante hace por tu motor ?

5- ¿ En que casos cambiarías tu lubricante preferido ?

Precio Menor

Rendimiento Mayor

Calidad Mayor

No lo cambio, pues han venido muchas marcas malas

6- Hablando de calidad, ¿ Qué significa TCW en la etiqueta de tu lubricante preferido ?



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Encuesta Inicial a Empresarios del Negocio

- 1- ¿ Conocen el mercado objetivo para este lubricante ?
- 2- ¿ Quienes son sus clientes potenciales ?
- 3- ¿ Hicieron investigación de mercado para este proyecto ?
- 4- ¿ Cómo conceptualizaron el modelo de comercialización propuesto ?
- 5- ¿ Qué medios de distribución para el producto plantearon ?
- 6- ¿ Capacitaron a los mecánicos de la localidad para tener una base de lanzamiento del producto ?
- 7- ¿ Que características tenía el lubricante ?
- 8- ¿ Qué ventajas tenía el producto ?
- 9- ¿ Cuántos tipos de lubricante ofrecerían ?
- 10- ¿ Precio, porqué ?
- 11- ¿ Qué tipo de promoción proyectaban ?
- 12- ¿Cuál era el tipo de presentación del producto ?
- 13- ¿ Que bases tienen para ofrecer un rendimiento de hasta 100:1 ?
- 14- ¿ Quienes son los fabricantes y distribuidores en México del lubricante ?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cédula de Resultados en Encuesta Inicial a Pescadores de la Región				
Muestra 30 Pescadores de 250 Iniciales				
Pregunta Número	Relativa a	Respuestas Afirmativas	Respuestas Negativas	Respuestas Complementarias
1	Usan lubricante para su embarcación	30	0	
2	Tipo, marca	30	0	28 respondieron usar marca Veedo!, 2 Otras marcas
3	Frecuencia, tiempo de uso			30 respondieron como frecuencia cada vez que se sale a pescar, en cuánto a tiempo de uso : 3 respondieron Más de 10 años 18 respondieron Entre 5 y 10 años 6 respondieron Entre 1 y 4 años 13 respondieron Menos de 1 año
4	Concepto técnico de lo que hace el lubricante en su motor	0	30	
5	Casos en que se cambiaría su marca preferida de la actualidad			27 respondieron la opción: "No lo cambio, pues han venido muchas marcas más" 3 respondieron con la opción : "Rendimiento mayor"
6	Significado de calidad TCW			30 respondieron no saber

Cuadro 4 – Cédula de resultados encuesta inicial pescadores

Cédula de Resultados en Encuesta Inicial a Empresarios de la Compañía				
Muestra 5 empresarios de 5 posibles				
Pregunta Número	Relativa a	Respuestas Afirmativas	Respuestas Negativas	Respuestas Complementarias
1	Conocimiento del mercado	5		
2	Ciudadanos potenciales			5 respondieron algunas como : refaccionarias, pescadores comerciales, misceláneas, taladores boques, pesca deportiva, mecánicas
3	Se realizó la investigación de mercado (Se pide documento relativo)		5	
4	Modelo de comercialización			5 respondieron que correspondió a una de los empresarios en especial
5	Medios de distribución planteados			6 respondieron visita directa, mecánicas, refaccionarias, otros
6	Capacitación a mecánicos		5	
7	Características del lubricante			5 respondieron rendimiento superior y calidad por arriba del estándar
8	Ventajas del lubricante			5 respondieron doble rendimiento
9	Cuántos tipos de lubricante se comercializaría			5 respondieron 2 tipos (TCW, TCW3)
10	Precio, justificación			5 respondieron \$25 el TCW3 y \$15 el TCW Justificación margen de utilidad requerida
11	Promoción proyectada			5 Conocían el plan de una reunión inicial con gente del gremio, publicidad en radio, algunos souvenirs
12	Tipo de presentación del producto			5 respondieron bote de plástico de 1 litro ó por caja de 12 lbs.
13	Bases para ofrecer rendimiento de hasta 100:1			5 no demostraron evidencias claras de la fundamentación
14	Fabricantes y distribuidores			5 reconocían a Unilol EUA como fabricante, y Distribuidor para América Latina ubicado en Guatemala

Cuadro 5 – Cédula de resultados encuesta inicial empresarios

De los resultados de ambas encuestas se podía inferir múltiples situaciones adversas a las que habría que hacerles frente, pues ya se estaba en marcha, en cuanto a la de los pescadores se marcaba un panorama muy diferente al escenario de referencia trazado durante la planeación interactiva inicial del negocio, sobre todo el relacionado a las proyecciones de ventas, posteriormente se comprobarían similares tendencias entre todo el universo seleccionado, por lo que las acciones se orientarían a proponer estrategias más incisivas en la penetración al mercado.

En cuanto a la encuesta a empresarios reflejó entre los integrantes de este grupo una falta de conocimiento profundo acerca de los secretos de este negocio.

A continuación se enumeran algunas de las inferencias encontradas a través de ambas encuestas.

Inferencias de la encuesta a los pescadores :

- 1- Sí había mercado para los lubricantes de 2 tiempos.
- 2- El mercado estaba muy bien acaparado en el sector por la marca Veedol, desde hacía más de 12 años.
- 3- Todos usaban el lubricante por necesidad en proporción directamente relacionada a la cantidad de uso de sus embarcaciones en las labores de pesca.
- 4- El conocimiento de los pescadores de lo que los lubricantes realizaban en sus motores, era pobre.
- 5- Existía una tendencia muy marcada a no aceptar el cambio, regidos por tradición del buen servicio de Veedol y la histórica improvisación de marcas de lubricantes no confiables intentando entrar en el mercado.
- 6- Se desconocía los términos de calidad en este tipo de lubricantes.

Inferencias de la encuesta a los empresarios :

- 1- Se percibían como conocedores del mercado, lo que no se demostró.
- 2- Se iniciaba el negocio en base a una concepción optimista no realista.
- 3- No se preparó el territorio para una incursión de mercado como se requería, de acuerdo al estilo de ser del pescador.
- 4- Los conocimientos de las características del lubricante no eran profundos.

- 5- Las principales ventajas que percibían los empresarios eran calidad y rendimiento.
- 6- Los empresarios estaban conscientes de que ofrecerían al mercado 2 tipos de producto alta y baja calidad.
- 7- El precio se defendía por mayor calidad, mayor rendimiento y utilidades proyectadas.
- 8- Todos conceptualizaban una promoción similar, empezando por una presentación del producto al gremio de pescadores.
- 9- Los empresarios conocían el producto, videos, documentos, muestras, etc.
- 10- Sin embargo, no existían bases para la dosificación de 100:1, que se ofrecería.
- 11- Se advertía dificultad en el apoyo por parte de la distribución para América Latina, en cuanto a diseño del producto, apoyo técnico, etc.

Como se pudo observar durante el capítulo denominado "evolución" se preparó una redefinición del negocio tomando en cuenta estas entrevistas y la situación encontrada en general de las operaciones del negocio, mismas que fueron descritas, se comentó igualmente que se retomarían aquellos eventos que por su aportación al estudio merecían un estudio más específico, ello será abordado a continuación a manera de un análisis más a detallado de las operaciones.

La fuerza de venta se lanzó a la incursión de un mercado más amplio a través de las costas tamaulipecas, entre otras cosas apoyados con folletos publicitarios (Anexo 2), saltaba a la vista la acentuación en la calidad TCW3, rendimiento de hasta 100:1, mientras que principal competidor etiquetaba su producto con TCW2 y el rendimiento

en la competencia era de 50:1, el precio de la competencia era de \$20 Lt. contra \$25 de Unioil TCW3, el precio se igualaba al de la competencia si es que se compraba por caja. Ante ese panorama general todo parecía un ofrecimiento atractivo al pescador, sin embargo el tema de rendimiento de hasta 100:1 fue sin duda el tema álgido, junto con la calidad TCW3.

El fabricante (EUA) y el distribuidor para América Latina (Guatemala) a través de fax aseguraron esos rendimientos, sin embargo la investigación llevaba a documentos integrados en (Anexo 1), dónde por ningún lado se proporcionaba certeza en ese sentido. La verdad es que el pescador difícilmente se arriesgaba a dosificar en esa proporción ofrecida, la batalla era doble, por un lado contra la manera de decidir del pescador (tradición) y por otro contra la falta de apoyo técnico al respecto.

El cuestionamiento llegó al grado de mandar analizar a laboratorios particulares y a la misma UANL (Anexo 4), una serie de 9 muestras entre ellas obviamente Unioil. Los resultados se presentaron para las pruebas de viscosidad y punto de inflamación, características fundamentales en los lubricantes. Unioil salió bien librado de las pruebas pues cumplía los estándares de viscosidad sin ser muy denso y por ende se alcanzaba un punto de inflamación a menor temperatura, lo que era bueno porque automáticamente producía menos carbón en la cámara de combustión de los motores de 2 tiempos. Sin embargo, nada se decía sobre la posibilidad de alcanzar relaciones de hasta 100:1 en las dosificaciones.

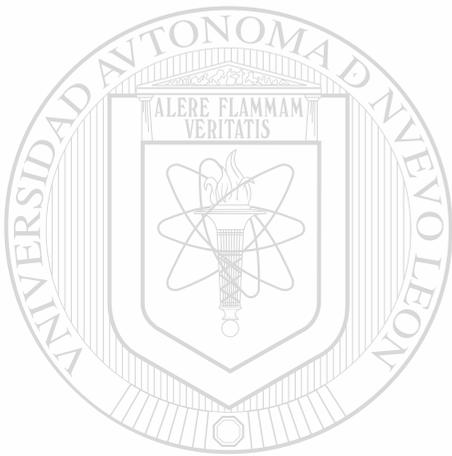
Por otro lado, el concepto de calidad TCW3 era prácticamente desconocido por el gremio de pescadores, y en realidad consultando algunos grupos de discusión en Internet (Anexo 6), el término era confuso hasta en mercados desarrollados como en EUA. En esos mismos grupos de discusión se tocaba el tema de que era

perfectamente ilegal que los distribuidores de motores fuera de borda de 2 tiempos, obligaran a utilizar determinada marca de lubricante, y que el consumidor americano podría acudir a la Federal Trade Comisión si es que se presentaban estas prácticas ilegales. En cambio, en México bien gracias, sin la reglamentación debida al respecto, mientras los distribuidores de las principales marcas de motores obligaban el consumo de determinadas marcas, obviamente a través de tratos del tipo comisión entre participantes.

Entre las estrategias para hacer sobrevivir el negocio se buscó la alianza con motores fuera de borda, es decir, convertirse en distribuidor de alguna marca alternativa (Anexo 8) y contrarrestar esas prácticas, pero esto no pudo fructificar. La batalla en ello, llevó a tomar otra alternativa al hacer alianza con Mobil (Anexo 8), otro lubricante que tenía aceptación en el mercado según investigación directa, esto sí fructificó. Sin embargo, el margen de utilidad con este lubricante era demasiado raquítico. Aún así, se mantuvo esta relación para ayudar a sobrevivir el negocio, se llegó a tal grado que las ventas eran mayormente Mobil, como se refleja en los informes de control de clientes (Anexo 9).

El negocio estuvo bien llevado desde el punto de vista administrativo, imagen, constancia, optimización de operaciones, cobranza, publicidad, cobertura geográfica, etc. pero los estados de resultados (Anexo 7) reflejaban utilidades muy bajas después de casi dos años de intensa labor, se buscó por otro lado, la incursión en el mercado industrial en la Cd. de Matamoros, fundamentalmente en el sector maquilador, aquí se consiguieron alianzas con las marcas Shell y Chevron, finalmente esto no funcionó, pues se exigían estrategias incompatibles a las operaciones del sector pesquero.

Los pronósticos de ventas (Anexo 10), reflejaban números “alegres”, pues debido a la tendencia semi-cíclica de la pesca, era obvio que se avecinaba una baja, influenciada por vedas, y clima entre factores de mayor relevancia.

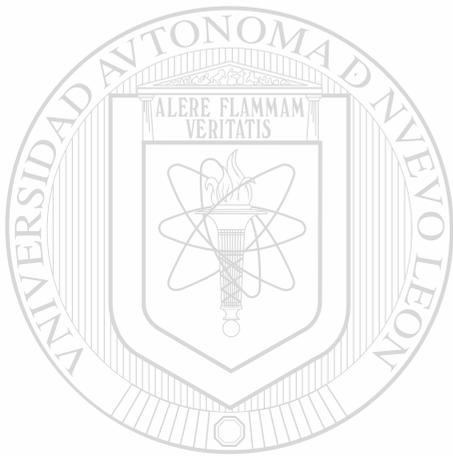


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONCLUSIONES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si penetras muy a fondo en cualquier problema, llegarás a la "gente"
J. Watson Wilson

Como cultura entendemos entre otras definiciones : "Resultado de cultivar los conocimientos humanos materiales e inmateriales de que cada sociedad dispone para relacionarse con el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de individuos"⁹.

Durante el análisis de este proyecto se fueron ubicando fallas muy importantes para la comercialización exitosa que finalmente vienen a demostrar la hipótesis principal con una razón de fondo : "Una sociedad con falta de cultura" conformada en diversos estratos o grupos, todos ellos vulnerables a la prueba de las sociedades desarrolladas y por ende con dificultades para generar alternativas de "ganar-ganar", desde el grupo emprendedor "teóricamente preparados", con desconocimiento en muchos sentidos; pasando por los grupos que de alguna manera intervinieron en el proceso como la gente de EUA y Guatemala igualmente encontrados inmersos en este razonamiento al compartir limitaciones que durante el estudio fueron detectadas; el grupo de mecánicos con falta de auténtica preparación más bien con mucha formación empírica; la población destino del mercado percibiéndose adormilada en cuanto a propuestas de desarrollo esperando a veces que "algo suceda" y nunca sucede, dependiendo en mucho de factores como "haber como amanece"; el grupo de distribuidores de motores con prácticas desleales; los diferentes gobiernos federal, estatal y municipal al no repercutir positivamente en el desarrollo del sector pesquero sino al contrario históricamente manejando políticas ineficientes; grupos de pseudocontrol como en ese entonces SEMARNAP al inmiscuirse en francos tratos antiéticos; el grupo de habituyadores con prácticas de deshonestidad y aprovechamiento de los que más necesitan; los grupos de cooperativas conformando

⁹ Programa Educativo Visual. Gran Diccionario Enciclopédico Visual. Ed. ENCAS, 1992, México, 1291 pp.

imágenes de decadencia total; el grupo de fuerza de venta con una evidente falta de compromiso; en fin . . . por eso se habla de “falta de cultura”.

A continuación se detallan 20 conclusiones particulares las que se decide presentarlas como las 20 conclusiones de los “No” del negocio emprendido, posteriormente se presentarán las 21 conclusiones particulares denominadas de los “Si” del negocio emprendido, ambas categorías debidamente ubicadas en la investigación.

20 Conclusiones de los “No”

Conclusión 1- No se realizó ningún estudio de mercado al concebir el proyecto, lo que constituye una falla muy importante en los fundamentos de un negocio formal, ya que se deja a la casualidad o a los pronósticos e intuiciones personales los factores de éxito del negocio.

Conclusión 2- Se inició con desconocimiento del medio, esto se reflejó en el logotipo de arranque mostrado durante el estudio, ya que se presentó la imagen de un motor viejo, que para un conocedor le era notorio y como imagen de una empresa con tecnología “moderna” era incongruente.

Conclusión 3 – Se minimizó el desconocimiento que se tenía acerca del mercado objetivo, sus costumbres de comercialización tendientes a ser muy tradicionales y muy testarudas de cambiar, formas acostumbradas de pago tipo consignación, manejo muy localista de relaciones como apodos, influencia de población flotante de otros lados de la República con costumbres entre alcohol, y hasta brujería y marihuana, ambiente de subdesarrollo entre toda la comunidad pesquera, trabajo

improvisado, habituayadores aprovechados, acostumbrados a políticas de apoyo ineficientes . . .

Conclusión 4 – Desconocimiento de el grado de afectación a la labor de comercialización entre vedas, clima, marea roja, ciclones, corridas, etc.

Conclusión 5 – Incursión en el mercado de manera improvisada o demasiado optimista comprobando que no sólo con tener dinero, "preparación" y ganas; las proyecciones iniciales que avizoraban una rápida cobertura inclusive a todas las costas del país.

Conclusión 6 – Algunos de los artículos promocionales fueron inadecuados, ya que funcionarían para la pesca deportiva, pero no para la pesca comercial.

Conclusión 7 – La integración del grupo emprendedor reflejo desde un inicio una falta de coordinación en las acciones, jamás estuvieron en el campo todos juntos.

Conclusión 8 – El inventario inicial albergó casi la mitad de la existencia de lubricante de baja calidad, lo que no era conveniente por ningún motivo, la esperanza inicial era entrar al mercado por precio, poco se tardó para percibir lo erróneo del concepto.

Conclusión 9 – Las técnicas de entrada al mercado reflejaron mucha falta de estrategia, regalando mercancía, para que el cliente conociera el producto, lo que repercutió en pérdidas.

Conclusión 10 – La selección de personal con desarraigo en la comunidad provocó inconsistencia en la labor, pues se trabajaba unos días y otros se desaparecía de la localidad por retomar a los lugares de origen.

Conclusión 11 – La fuerza de venta carecía de lealtad, al distraer la labor con oportunidades que percibían para su conveniencia, es decir, se aprovechaba el viaje para en determinado momento iniciar negocios propios.

Conclusión 12 – Se minimizó la consecuencia de seleccionar un proveedor único internacional y sus respectivas complicaciones de importación, al grado de que el primer punto de reorden no logró ser atendido, provocando serios efectos de credibilidad entre los primeros clientes.

Conclusión 13 – El introductor para América Latina no se interesó en visitar el negocio naciente y difundir su experiencia.

Conclusión 14 – Los distribuidores de motores mantenían prácticas calificadas como desleales en otros países desarrollados, al sólo otorgar garantías de los motores utilizando determinada marca de lubricante.

Conclusión 15 – Los conceptos de tecnología de punta TCW3 eran desconocidos entre todo el gremio de pescadores, mecánicos, y hasta los mismos distribuidores, de hecho hasta en comunidades desarrolladas como se presentó en el desarrollo de la investigación, el concepto se prestaba a controversia.

Conclusión 16 – Se careció de apoyo directo para garantías.

Conclusión 17 – Se careció de apoyo directo para el desarrollo del producto, pues el hecho de ser internacional, las propuestas de adecuaciones al mercado nacional, como las simples descripciones del producto en español difícilmente serían atendidas.

Conclusión 18 – Se careció de soporte para fundamentar la dosificación o rendimiento de el doble que se manejó desde el inicio del negocio.

Conclusión 19 – Los conocimientos de los mecánicos del sector son en bases netamente empíricas, por que trabajaron en tal o cuál lugar, sus recomendaciones se ganaban más por camaradería que por conocimiento.

Conclusión 20 – Las incursiones a un mercado industrial se percibían mucho menos factible, es decir, la improvisación era era más notoria.

21 Conclusiones de los “Si”

Conclusión 1 - Ante la carencia de un estudio de mercado se actuó en consecuencia por parte del grupo emprendedor como si se tratara de “lo que puedes hacer a partir de un punto”, retando el espíritu creativo ante la situación adversa.

Conclusión 2 - Cuanto antes fue cambiado el logotipo con un motor más moderno.

Conclusión 3 – Se comprendió el mercado destino, sus debilidades y sus áreas de oportunidad.

Conclusión 4 – Se aprendieron secretos en la comercialización influenciados por vedas, clima, marea roja, ciclones, corridas, etc.

Conclusión 5 – Se aquilató el verdadero panorama alejado de pronósticos fantaseosos, se pusieron los pies en la realidad y a trabajar.

Conclusión 6 – Se adaptaron artículos promocionales más adecuados.

Conclusión 7 – Se generaron coordinaciones entre lo posible entre los accionistas y miembros del grupo.

Conclusión 8 – Se terminó de comercializar el lubricante de baja calidad.

Conclusión 9 – Se terminó de regalar producto, técnica muy utilizada por el primer grupo de fuerza de venta.

Conclusión 10 – Se contrató fuerza de venta con arraigo en la localidad.

Conclusión 11 – Se contrató fuerza de venta comprometida.

Conclusión 12 – Se tomaron las previsiones necesarias para no incurrir en el mismo error de desabasto por inatención oportuna al punto de reorden.

Conclusión 13 – Se visitó al introductor para América Latina en Guatemala, cumpliendo con un pensamiento sabio "si la montaña no viene a mí, yo voy a la montaña".

Conclusión 14 – Se mantuvo una férrea defensa contra las prácticas desleales de distribuidores de motores, difundiendo y retando a los casos involucrados en el uso forzoso de determinadas marcas.

Conclusión 15 – Se fue en cierta manera instructores de los conceptos TCW3, ante el no manejo de dichos términos.

Conclusión 16 – Se realizó investigación a fin de poder otorgar garantías y saber el territorio que se estaba pisando.

Conclusión 17 – Se buscó el desarrollo del producto en Guatemala aprovechando la visita por allá.

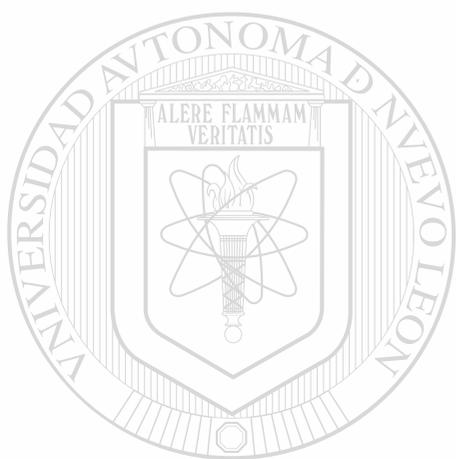
Conclusión 18 – Igualmente se investigó la posibilidad de ofrecer dosificaciones de hasta 100:1.

Conclusión 19 – Se navegó en medio de las limitaciones en la preparación de mecánicos del sector.

Conclusión 20 – Se incursionó a manera de piloto simultáneamente en el mercado industrial.

Conclusión 21 – Sí se llevó el control con una buena administración, sí se buscaron subdistribuidores, sí se buscaron mercados alternativos, sí se realizó una labor

persistente, sí se cumplió el lema de la empresa "distribuidor en compromiso", sí se optimizaron los costos, sí se entregó el espíritu.

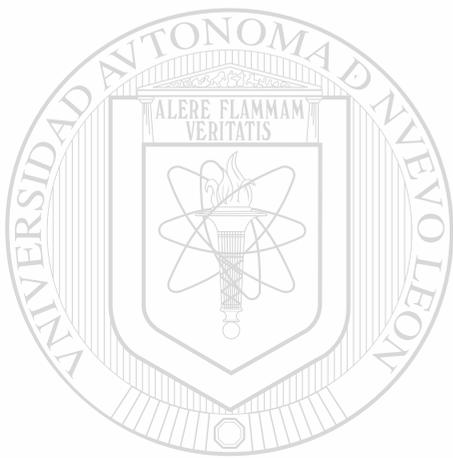


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PROPUESTAS

UANL

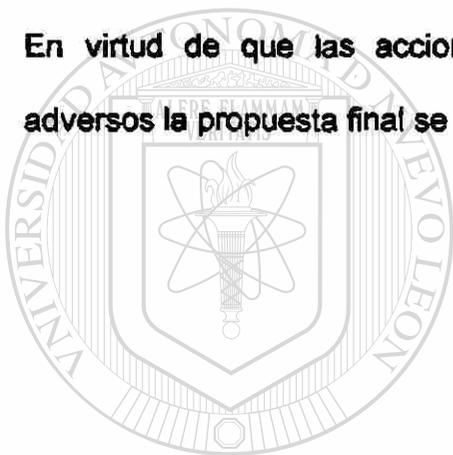
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A través de planeación interactiva inicial y las encuestas formuladas que posteriormente se corroboraron en la investigación de campo, se determinaron grandes brechas entre lo esperado y la realidad, sin embargo se actuó en consecuencia con un proceso de redefinición del negocio por varios frentes a manera de propuestas con el afán de mejorar los resultados, mismos que fueron revisados durante el desarrollo del presente estudio, incluyendo la búsqueda de alternativas de otros negocios complementarios viables.

En virtud de que las acciones emprendidas fueron correctas y los resultados adversos la propuesta final se traduce en Cierre del Negocio.

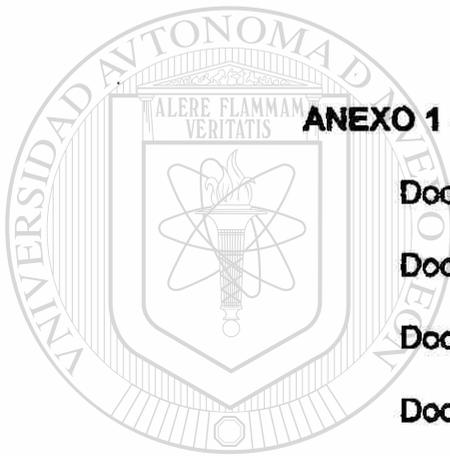


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 1 – REFERENCIAS FABRICANTE-PRODUCTO

Documento 1 – Licencia comercial del producto

Documento 2 – Garantía para el mercado latinoamericano

Documento 3 – Certificado de calidad

Documento 4 – Ficha técnica del producto

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



C-W3™ TRADEMARK LICENSE AGREEMENT

THIS AGREEMENT is entered into this 17TH day of DECEMBER, 1993 by and between National Marine Manufacturers Association, Inc., a corporation organized under the laws of the State of Delaware (hereinafter "NMMA"), and PETROLEUM PACKERS, INC.

a seller of motor lubricants for use in the boating industry (hereinafter "LICENSEE");

WHEREAS, NMMA is the owner of and has adopted and is exercising exclusive control over the use of a certification mark consisting of the letters NMMA below the word CERTIFIED, as shown on the attached schedule which is incorporated herein and made a part hereof, and has filed with the United States Patent and Trademark Office an application bearing the serial number 73,578,196 for the grant of registration of such certification mark consisting of the letters NMMA below the word CERTIFIED for application to goods and services which have complied with certain standards, qualifications, specifications, tests, processes and requirements of NMMA; and

WHEREAS, NMMA is the owner of and has adopted and is exercising legitimate control over the use of certification marks consisting of the hyphenated letters TC-W (TC-W₀), TC-W followed by the Roman numeral II, (TC-W II₀) and TC-W followed by the arabic numeral 3, (TC-W3™), as shown on the attached schedule which is incorporated herein and made a part hereof, and has registered such certification marks TC-W₀, TC-W II₀ and TC-W3™ for application to lubricants and particularly two-stroke cycle gasoline engine lubricants which have complied with certain standards, qualifications, specifications, tests, processes and requirements of NMMA; and

WHEREAS, NMMA has adopted the NMMA Certification Tests for TC-W₀, TC-WII₀ and TC-W3™ for lubricants which are especially suited to two-stroke cycle gasoline engines in the boating industry and has established the NMMA Oil Certification Program for lubricants which conform to such NMMA Certification Tests; and

WHEREAS, LICENSEE markets lubricants suitable for two-stroke cycle gasoline engines in the boating industry and is desirous of obtaining permission to use NMMA's certification marks on and in connection with two-stroke cycle gasoline engines lubricants which conform to NMMA's Oil Certification Program under the terms and conditions provided herein; and

WHEREAS, a lubricant designated by the complete lubricant name as UNIOIL OUTBOARD AND 2-CYCLE OIL TC-W 3 (hereinafter the "certified lubricant") which is marketed by LICENSEE has passed the NMMA Certification Test for TC-W3™ and has been assigned by NMMA certification number TC-W3™ 3-02011
(Blended from base blend Number 05 104239)

NOW, THEREFORE, in consideration of the premises and mutual covenants set forth herein, the parties covenant and agree as follows:

1. Subject to the terms and conditions specified herein, NMMA hereby grants LICENSEE a non-exclusive license to use the NMMA certification mark consisting of the letters NMMA below the word CERTIFIED and the NMMA certification marks TC-WII₀ and TC-W3™ on or in connection with the certified lubricant offered for sale by LICENSEE only if and to the extent that such lubricant complies fully with all standards, qualifications, specifications (including marking specifications), tests, processes and other requirements which are from time to time established by NMMA. In the event that the NMMA Oil Certification Committee, upon the recommendation of the testing labs, declares any test out of control, NMMA may grant a provisional license to any applicant satisfying all other tests and requirements during the period that the test is out of control.

2. In consideration of the grant of permission to use NMMA's certification marks on or in connection with the certified lubricant offered for sale by LICENSEE, LICENSEE warrants and agrees that it will use NMMA's certification marks only on or in the advertising and marketing of such lubricants which are identical in formulation to the certified lubricant. LICENSEE further agrees that no change in formulation in the certified lubricant will be made without the prior written approval of NMMA.

3. LICENSEE agrees to indemnify and hold NMMA harmless from any and all judgments, fines, penalties, other liabilities and costs including NMMA's attorney's fees, arising from or alleged to arise from improper certification of any lubricant under this Agreement as a result of any act or omission by LICENSEE, including but not limited to LICENSEE's failure to market lubricants which are substantially identical in formulation to the certified lubricant warranted by LICENSEE in paragraph 2, or any act or omission by NMMA or its agents. In the event of any such claim or cause of action against NMMA, NMMA shall give prompt notice of such claim to LICENSEE and at NMMA's option may tender to LICENSEE the defense of such claim.

4. LICENSEE agrees that whenever LICENSEE uses any of NMMA's certification marks on the certified lubricant, LICENSEE shall also mark such lubricant with the date and the TC-W3™ certification number assigned by NMMA to such lubricant. At its election LICENSEE may also indicate on or in connection with the lubricant upon which either such certification mark and number appear that lubricants which satisfy TC-W3™ also satisfy TC-WII, by stating: "(Also meets TC-WII, requirements)". LICENSEE may also state on or in connection with the certified lubricant: "NMMA Certified for service TC-WII, and TC-W3™ at the engine manufacturer's recommended fuel/oil ratio."

5. LICENSEE agrees that NMMA shall have the right to examine, inspect and test all lubricants offered for sale by LICENSEE upon which or in connection with which any of NMMA's certification marks are used. LICENSEE agrees that NMMA, or a testing laboratory selected by NMMA, may make reasonable tests of random samples of lubricants upon which any of NMMA's certification marks appear to ensure that they are identical in formulation to the certified lubricant. LICENSEE agrees to make available to NMMA at NMMA's request, and without cost, samples of the lubricants upon which or in connection with which any of the licensed certification marks appear for such testing. All such samples are to be randomly selected by NMMA, or at NMMA's election, selected at random by LICENSEE and sent to NMMA or a testing laboratory designated by NMMA.

6. LICENSEE agrees that in the event LICENSEE offers for sale lubricants which are the subject of this Agreement, upon which or in connection with which any of NMMA's certification marks appear, which fail to conform with (i) the formulation of the certified lubricant, (ii) the standards, qualifications, specifications (including marking specifications), tests, processes and other requirements adopted by NMMA from time to time with respect to lubricants to which NMMA's certification marks may be applied, or (iii) any terms or conditions of this Agreement, and NMMA gives written notice of such failure or default to LICENSEE, and LICENSEE fails to cure or eliminate such failure or default within thirty (30) days of such notice, NMMA may at its election promptly terminate this Agreement by notice in writing to that effect or take such lesser actions as may be justified under the circumstances. Upon termination of the Agreement, all rights privileges and licenses granted herein to LICENSEE shall immediately cease, and LICENSEE shall cease to use NMMA's certification marks on or in connection with lubricants which it offers for sale.

7. NMMA agrees that in the event LICENSEE provides written notice to NMMA of improper use or infringement of any of NMMA's certification marks on or in connection with any lubricant marketed by any third party, NMMA shall investigate such complaint and, if appropriate, obtain a sample of such lubricant for reasonable testing by NMMA or a testing laboratory designated by NMMA. In the event NMMA determines that there has been improper use or infringement of any of NMMA's certification marks on or in connection with any lubricant marketed by any third party, NMMA shall take whatever action against such third party that it deems reasonable to cause such improper use or infringement to cease.

8. Upon execution of this Agreement, LICENSEE shall pay NMMA a license fee of \$500.

9. Unless terminated or modified in writing by the parties, this Agreement shall continue in full force and effect until December 31, 1994. This Agreement may be renewed annually at the option of LICENSEE and NMMA upon the execution of a new trademark license agreement between NMMA and LICENSEE and payment of an annual license fee as determined from time to time by NMMA.

10. LICENSEE shall not assign nor directly or indirectly license, whether orally or in writing, any other person or firm to use NMMA's certification marks. Any rebranding or reblending of LICENSEE's lubricant shall require a separate trademark license agreement with NMMA for the use of NMMA's certification marks on or in connection with such rebranded or reblended lubricant.

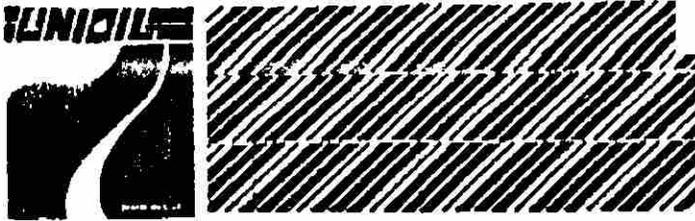
IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement by their duly authorized officers as of the day and year first written above.

NATIONAL MARINE MANUFACTURERS ASSOCIATION, INC.

DATE: Jan 6, 1994 By: [Signature]

LICENSEE PETROLEUM PACKERS, INC.

DATE: 12-27-93 By: [Signature]
ANTHONY J. BARKETT, VICE PRESIDENT



GARANTIA

Los lubricantes Unioil están garantizados de no tener defecto en su fabricación y de cumplir con la aditivación correspondiente para cada grado SAE y especificación API.

Esta garantía no cubre fallas causadas por uso erróneo, dosificación inadecuada, alteración o accidente.

En caso de falla del motor atribuible directamente al aceite

deberán enviarse las piezas y mostrar todas las evidencias a nuestros laboratorios para determinar el motivo de la falla.

Si es atribuible directamente al aceite, se restaurará el motor a una condición equivalente a la que había existido inmediatamente antes de la falla.

No obstante, Unioil no es responsable de ninguna otra pérdida o gasto incurrido por causa de tal defecto.

COPY

CERTIFICATE OF QUALITY

PETROLEUM PACKERS, INC.

1601 McCloskey Boulevard Tampa, Florida 33605-6710
TEL # (813) 248-1988 FAX# (813) 248-1988

TO:
ACEITES MARINOS, SA DE CV
ORDER NO: 173339
DATE: 8/28/97

This is to certify that **811226003 - UNIOIL TC-W 3 OB & 2- CYCLE OIL** conforms to the quality requirements and manufacturing specifications established for this product. The following are the batch typicals for this product:

TEST	METHOD	TYPICALS
API GRAVITY	ASTM D 287	30.7
LBS/GALLON	API STD 2840	7.264
KINEMATIC VISCOSITY cSt. @ 100 C	ASTM D 445	7.00 cSt.
KINEMATIC VISCOSITY cSt. @ 40 C	ASTM D 445	40.00 cSt.
VISCOSITY INDEX	ASTM D 445,	120
POUR POINT DEGREES C	ASTM D 97	-34 C.
NITROGEN CONTENT PPM	ASTM D 4927	178 ppm

Approved: 
Donald W. Eggimann, Quality Manager

PETROLEUM PACKERS, INC.
1601 MCCLOSKEY BLVD.
TAMPA, FLORIDA 33605

Material Safety Data Sheet

Trade Name: *UNIOIL TC-W 3 OUTBOARD & 2-CYCLE OIL*

Synonyms: Lubricating Oil

Date: JUNE 15, 1995

CAS No.: Mixture
(Refer to Section 1)

Technical Contact: (813) 248-1988

CHEMTREC Emergency: (800) 424-9300

Material Hazard Evaluation

(Per OSHA Hazard Communication
Standard [29 CFR Part 1910.1200]) (OHCS)

Health: Non-Hazardous (OHCS).

Precautionary Statement: CAUTION - Combustible Liquid. Do not inhale vapors nor permit direct dermal contact.

HMS Rating: Health 0 Flammability 2 Reactivity 0

1.0 Generic Composition / Components

Components	CAS #	%	Hazard Data
Refined Petroleum Oil(s)	64741-88-4 64742-01-4	65-80	Oral LD50(rat): > 15g/kg Eye: Practically Non-Irritating Skin: Practically Non-Irritating Inln LC50/4H(rat): > 5,000mg/m ³
KERO	08008-20-6	< 20	Oral LDLo(hm): > 10ml Eye: Mild Irritant Skin: Mild Irritant
Ashless Dispersant and Anti-oxidant	Mixture	< 12	Eye: Minor Irritant Skin: Minor Irritant
Dye	Mixture	< 0.1	Oral LD50(rat): 12.6g/kg Skin LD50(rabbit): 10.2g/kg

Hazard Rating: least-0; slight-1; moderate-2; high-3; extreme-4
assignment based on our evaluation per NFPA and NPCA guidelines.

NA - Not Applicable

ND - No Data

NE - Not Established

2.0 Physical Data

Physical Hazard Classification (Per 29 CFR Part 1910.1200)

Yes	Combustible	No	Flammable	No	Pyrophoric
No	Compressed Gas	No	Organic Peroxide	No	Reactivity
No	Explosive	No	Oxidizer	Yes	Stable

Boiling Point, 760 mmHg, °C(°F): > 149 (> 300)
 Specific Gravity (60/60°F) (H₂O = 1): 0.87
 Vapor Density (Air = 1): > 1
 % Volatiles by Volume: 15-25
 Melting Point, °C(°F): NA
 Vapor Pressure, mmHg (25°C): < 20
 Solubility in H₂O, % by Weight: Negligible
 Evaporation Rate (Butyl Acetate = 1): < 1
 pH of Undiluted Product: ND
 Appearance and Odor: Blue liquid, slight odor of petroleum distillate.

3.0 Fire and Explosion Data

Flash Point, COC, °C(°F)	94 (200F)
Flash Point, PMC, °C(°F)	ND
Fire Point, COC, °C(°F)	107 (225F)
NFPA Rating ²	Health: 0 Flammability: 2 Reactivity: 0
Flammable Limits (% by volume in air)	Lower: 1.0 Upper: 6.0
Extinguishing Media	CO ₂ , dry chemical, foam, water fog
Special Fire Fighting Procedure	None.
Unusual Fire or Explosion Hazard	Water may cause frothing.

4.0 Reactivity Data

Stability: Stable.
Conditions Contributing to Instability: None.
Incompatibility: Strong oxidants.
Hazardous Decomposition Products: CO₂, (CO under incomplete combustion)
(thermal, unless otherwise specified)
Conditions Contributing to Hazardous Polymerization: None.

² Hazard Rating: least-0; slight-1; moderate-2; high-3; extreme-4
assignment based on our evaluation per NFPA guidelines.

NA - Not Applicable

ND - No Data

NE - Not Established

5.0 Spill or Leak Procedures

Procedures if Material is Spilled:

- Remove sources of heat or ignition, provide adequate ventilation, contain leak.
- *Small Spills:* Absorb with suitable material such as rags, straw or sand.
- *Large Spills:* Contain spill in earthen dikes for later recovery.
- Report spills as required to appropriate authorities.

Waste Disposal:

- It is the responsibility of the user to determine if the material is a hazardous waste at the time of disposal.
- Check before disposing to be sure you are in compliance with all applicable laws and regulations.
- RCRA Emergency Hotline Number: 800-424-9346.

Protective Measures During Repair and Maintenance of Contaminated Equipment:

- Refer to Section 7.0 - Special Protection Information.
- Avoid prolonged contact with oil.
- Wash exposed skin thoroughly with soap and water.
- Remove soiled clothing.
- Use polymer gloves if extended, direct contact is expected.

6.0 Health Hazard Data

Health Hazard Classification

(Per 29 CFR Part 1910.1200)

No	Carcinogen	No	Corrosive
No	Animal Carcinogen	No	Irritant
No	Suspect Carcinogen	No	Sensitizer
No	Mutagen	No	Teratogen
No	Highly Toxic	No	Target Organ
No	Toxic		

Product listed as Carcinogen or Potential Carcinogen by:

NTP No IARC No OSHA No Other No

Toxicity Summary: Slightly to moderately toxic. Lethal dose for 150 lb. human adult may be 10 to 250 ml.

Major Route(s) of Entry: Inhalation of incidental mists or vapors, slight dermal absorbability.

7.0 Special Protection Information

Ventilation Requirements:

Use in well ventilated area. In confined space, mechanical ventilation may be required to keep levels of certain components below mandated standards, as evaluated by designated personnel.

Permitted Air Threshold Concentration:

Mineral	TLV-TWA	5 mg/m ³	OSHA-PEL	5 mg/m ³
Oil Mist	TLV-STEL	10 mg/m ³	OSHA-STEL	ND
	TLV-Ceiling	ND	OSHA-Ceiling	ND
	TLV-Peak	ND	OSHA-Peak	ND

Specific Personal Protective Equipment:

Respiratory:

Normally none required. If high vapor or mist concentrations expected, use respirator approved for organic vapors and mists.

Eyes:

Safety goggles, or chemical splash goggles if splashing is anticipated.

Dermal:

Oil impervious gloves if frequent or prolonged contact is expected.

Other Clothing or Equipment:

Wear body-covering work clothes to avoid prolonged or repeated exposure. Launder soiled work clothes before reuse.

8.0 Transportation and Special Precautions

Storage: Store below 150°F. Do not apply high heat or flame to container. Keep separate from strong oxidizing agents.

Caution: Empty containers may contain product residue which could include flammable or explosive vapors.

Consult appropriate Federal, State and Local authorities before reusing, reconditioning, reclaiming, recycling or disposing of empty containers and/or waste residues of this product.

DOT Information

Proper Shipping Name:	Combustible Liquid, n.o.s
Hazard Class:	Combustible Liquid.
Hazard Identification Number:	NA 1993
Placard:*	Combustible.
Coast Guard, CHRIS Code:	OMT *
Compatibility Category:	Group 33.

*Bulk (> 119 gal.)

9.0 Environmental Data

Product Name

XCEL OUTBOARD TC-W3

SARA TITLE III

Section 313 - Toxic Chemicals

This product does not contain toxic chemicals of Section 313 of Title III of Superfund Amendments and Re-authorization Act of 1986 (SARA) and 40 CFR Part 372.

<u>Components</u>	<u>CAS#</u>	<u>%</u>
None	--	--

Section 311 - Hazard Categories

<u>No</u> Not Applicable	<u>Yes</u> Fire Hazard
<u>No</u> Acute (Immediate Health Hazard)	<u>No</u> Sudden Release of Pressure Hazard
<u>No</u> Chronic (Delayed Health Hazard)	<u>No</u> Reactive Hazard

Section 302(A) - Extremely Hazardous Substances

(RQ = Reportable Quantity)
(TPQ = Threshold Planning Quantity)

This product does not contain Extremely Hazardous Substances of Section 302(A).

<u>Component</u>	<u>CAS#</u>	<u>%</u>	<u>RQ lbs.</u>	<u>TPQ lbs.</u>
None	-	-	-	-

Clean Water Act

Under Section 311 (b) (4) of the Clean Water Act, discharges of crude oil and petroleum products in any kind or form to surface waters must be immediately reported to the National Response Center: 800-424-8802.

Comprehensive Environmental Response, Compensation & Liability Act (CERCLA) - Section 102 Hazardous Substances

<u>Component</u>	<u>CAS#</u>	<u>%</u>	<u>RQ lbs.</u>
None	-	-	-

Petroleum and petroleum fractions are excluded from the list of CERCLA hazardous substances by Section 101(14) of CERCLA.

CALIFORNIA Proposition 65

Contains components that occur on lists of:

Carcinogenic Materials	<u> </u> Yes	<u> x </u> No
Teratogenic Materials	<u> </u> Yes	<u> x </u> No

NA - Not Applicable

ND - No Data

NE - Not Established

Federal Regulations

Reported in TSCA Inventory:

Product Yes No NA
Components Yes No NA

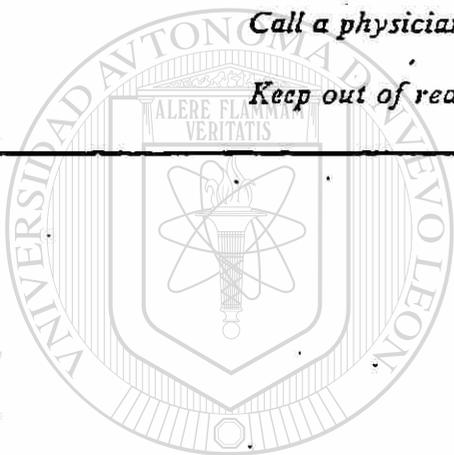
10.0 Labeling

CAUTION

*Combustible liquid.
Contains petroleum distillates.
Keep away from heat and flame.*

*Harmful or fatal if swallowed.
Do not induce vomiting.
Call a physician immediately.*

Keep out of reach of children.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ALL STATEMENTS, INFORMATION, AND DATA PROVIDED IN THIS MATERIAL SAFETY DATA SHEET ARE BELIEVED TO BE ACCURATE AND RELIABLE, BUT ARE PRESENTED WITHOUT GUARANTEE, REPRESENTATION, WARRANTY, OR RESPONSIBILITY OF ANY KIND, EXPRESSED OR IMPLIED. ANY AND ALL REPRESENTATIONS AND/OR WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE ARE SPECIFICALLY DISCLAIMED. USERS SHOULD MAKE THEIR OWN INVESTIGATIONS TO DETERMINE THE SUITABILITY OF THE INFORMATION OR PRODUCTS FOR THEIR PARTICULAR PURPOSE. NOTHING CONTAINED HEREIN IS INTENDED AS PERMISSION, INDUCEMENT, OR RECOMMENDATION TO VIOLATE ANY LAWS OR TO PRACTICE ANY INVENTION COVERED BY EXISTING PATENTS, COPYRIGHTS OR INVENTIONS.

NA - Not Applicable

ND - No Data

NE - Not Established

ANEXO 2 – ÍNDICE DE DIAGRAMAS, CUADROS Y GRÁFICAS

Diagramas :

- 1- Estructura organizacional inicial.
- 2- Flujo operacional.

Cuadros :

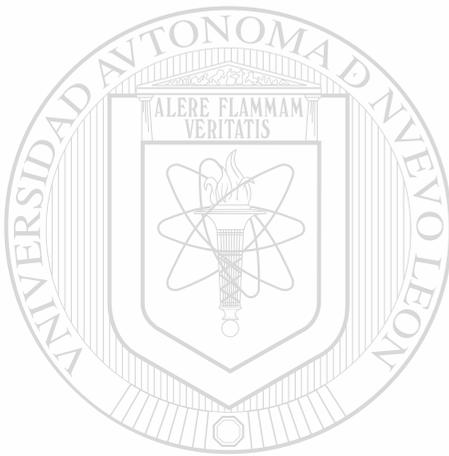
- 1- Participación de las Entidades en la producción pesquera anual en peso vivo, según litoral y volúmen, 1977.
- 2- Unidades de flota pesquera 1995.
- 3- Embarcaciones registradas por principales pesquerías, según litoral y Entidad Federativa, 1977.
- 4- Cédula de resultados encuesta inicial

pescadores

- 5- Cédula de resultados encuesta inicial empresarios

Gráficas :

- 1- Relación Ventas vs. Gastos de Operación 1997
- 2- Relación Ventas vs. Gastos de Operación 1998
- 3- Análisis de Punto de Equilibrio



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 3 – INDICE DE MAPAS,FOTOS Y FIGURAS

Mapas :

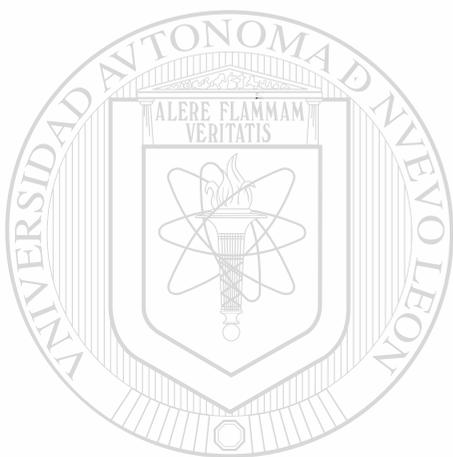
- 1- Ubicación en la República del sector de inicio de operaciones
- 2- Ciudad de San Fernando, comunidades de Carboneras y Carvajal

Fotos :

- 1- Bodega de inicio de operaciones
- 2- Labor de introducción al mercado
- 3- Instalaciones transformadas
- 4- Vehículo de reparto
- 5- Campo pesquero abastecimiento de lubricantes

Figuras :

- 1- Transformación de logotipo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 4 – PAPELERÍA DIVERSA APOYO A FUERZA DE VENTA

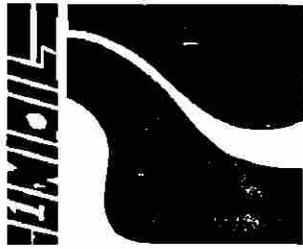
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LA ÚLTIMA GENERACIÓN EN ACEITE DE ALTO RENDIMIENTO PARA MOTORES DE 2 TIEMPOS



EL ACEITE DEL FUTURO HOY

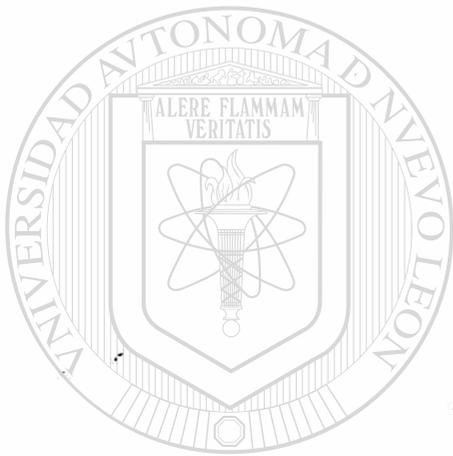
AHORA EN MEXICO **UNIOIL**, ACEITE PARA MOTORES DE 2 TIEMPOS DE CALIDAD MUNDIAL CERTIFICADA **TCW3** (LA MAS ALTA EN ESTE TIPO DE ACEITES) Y CON UN RENDIMIENTO MUY SUPERIOR AL CONVENCIONAL. **COMPRUEBELO !!**

- ◆ PARA TODO TIPO DE GASOLINAS.
- ◆ MEZCLAS EN PROPORCION DE HASTA 100 A 1.
- ◆ LUBRICA Y PROTEGE SU MOTOR POR CONTENER BASICOS Y ADITIVOS DE ALTA CALIDAD (LUBRICANTES, DISPERSANTES Y DETERGENTES).
- ◆ NO PRODUCE CENIZAS.
- ◆ NO SEDIMENTA
- ◆ MANTIENE LIMPIAS LAS BUJIAS.
- ◆ REDUCE EL DESGASTE DE LAS PIEZAS DE SU MOTOR.
- ◆ ASEGURA UN TRABAJO EFICIENTE A VELOCIDAD CRUCERO.
- ◆ APROBADO EN EJA POR LA NMMA (ASOCIACION NACIONAL DE FABRICANTES DE ENSERES MARINOS), BIA (ASOCIACION DE LA INDUSTRIA MARITIMA Y OEM (ORGANIZACION DE FABRICANTES DE MOTORES FUERA DE BORDA) LO QUE NO DA LUGAR A IMPROVISADOS.

PARA MAYOR INFORMACION CONSULTE A SU DISTRIBUIDOR EN: HIDALGO 700-A, TEL. (884) 4-28-13 EN SAN FERNANDO, TAMPS.



DISTRIBUIDOR EN COMPROMIS

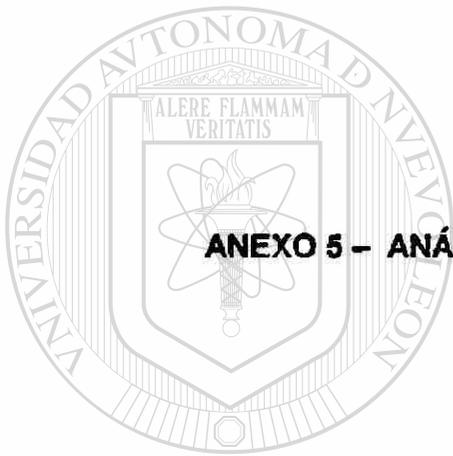


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 5 – ANÁLISIS DE MUESTRAS DE PRODUCTOS UANL

UANL

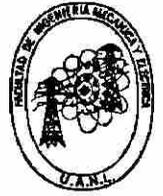
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



MARZO 07, 1997

ACEITES MARINOS, S.A. DE C.V.
HIDALGO 700-A
SAN FERNANDO, TAMPS.

AT'N. C.P. MARCO ANTONIO ARANGUA M.

Por medio de la presente se le informa a usted de los resultados de las pruebas realizadas a las muestras de aceites enviadas a este departamento.

Viscosidad

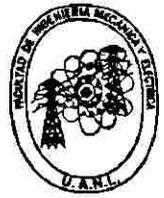
Método ASTM D-88

Muestra	Viscosidad a 100°F	Viscosidad a 210°F
1-A	210 SSU	50.00 SSU
1-B	220 SSU	50.60 SSU
1-C	148 SSU	44.80 SSU
1-D	327 SSU	59.00 SSU
1-E	220 SSU	51.00 SSU
2-A	287 SSU	51.77 SSU
2-B	490 SSU	63.00 SSU
2-C	269 SSU	52.00 SSU
2-D	237 SSU	49.00 SUS

Documento 3



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



Puntos de Inflamación

Método ASTM D-92

Muestra	Temp. de Inf. en °F
1-A	285
1-B	320
1-C	260
1-D	260
1-E	265
2-A	475
2-B	445
2-C	240
2-D	430

Sin más por el momento quedo de usted.

Ate[n]damente

Vo.Bo.

ING. MA. DEL CARMEN MORIN C.
 JEFE DEL DEPTO. DE MECANICA
 DE FLUIDOS.

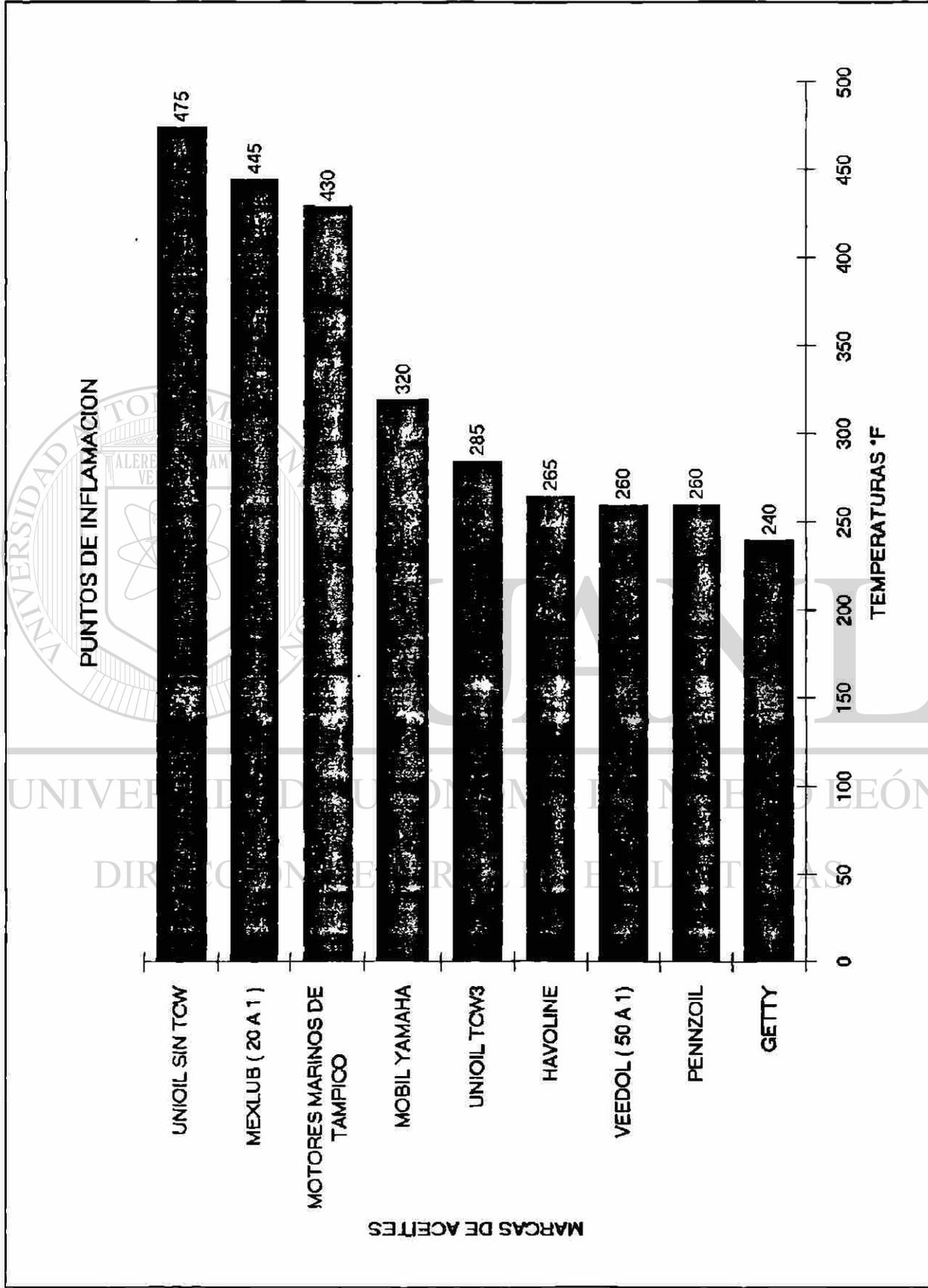
ING. LORENZO HERNANDEZ M
 COORDINADOR DE ING. TERMICA
 Y FLUIDOS.

EJECNTORES

ING. MA. DEL CARMEN MORIN C.

ING. GERARDO ZAPATA GARZA

Documento 3



Gráfica 3



ANEXO 6 – GRUPO DE DISCUSIÓN TCW3 INTERNET

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

rec.boats newsgroup postings

"TCW3 Outboard Oil (Are They All The Same?)"

21 April 1996

Article 1 of 7

Subject: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: equipchase@minot.com (Ron Bertsch)
Date: 1996/04/21
Message-Id: <41e1ua\$69n@news.cpu.net>
Organization: CPU.net
Newsgroups: rec.boats

The following information was found in a publication from North Coast Oil Company, Inc.

"NMMA TC-W3 Lubricants are a major improvement over TCWII fluids, both in water-cooled and air-cooled applications. With the introduction of the new TC-W3 additives, the additive companies, that once were skeptical of performance quality of TC-WII oils generally marketed for air-cooled applications, are now confident of adequate air-cooled, two-cycle engine protection, using their approved TC-W3 formulas. Therefore a true "Universal" two-cycle lubricant is now available UNTIL!! "JASO" and "GLOBAL" fluids are required."

On the issue of brand X being better than brand Y and the engine maker that claims only their brand Z TCW3 oil can be used in their respective engines. TCW3 oil in itself is a specific formula. If the Oil label states it is a TCW3 with an approval code of 3-15020 located above, below, or on either side of the TCW3 logo, it is the approved oil for use this year in all outboard engines.

Is one Brand of TCW3 coded 3-15020 better than the other. Yea, the one with the lower price is better cause it leaves more of the green stuff in your pocket where it belongs and not turned into excess profits for the engine makers.

According to GOA company, North Coast Oil, Inc. ST Paul, MN. If you use TCW3 coded 3-15020 all engine makers must honor any warranty claims without regard to the brand of TCW3 oil used in the engine.

In Summary, I use TCW3 oil coded 3-15020 sold directly by oil companies. I know I am paying a fair price for an approved product and not contributing to unearned profits the engine makers try to make.

Ron Bertsch
Equipment Chase

Article 2 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: stel@delphi.com
Date: 1996/04/21
Message-Id: <B-EqHRc.stel@delphi.com>

Documento 4

References: <4le1ua\$69n@news.cpu.net>
Organization: Delphi (info@delphi.com email, 800-695-4005 voice)
X-To: Ron Bertsch <equipchase@minot.com>
Newsgroups: rec.boats

Ron Bertsch <equipchase@minot.com> writes:

>According to GOA company, North Coast Oil, Inc. ST Paul, MN. If you
>use TCW3 coded 3-15020 all engine makers must honor any warranty
>claims without regard to the brand of TCW3 oil used in the engine.

By the way, in the United States, this is also Federal Law. It is called the Magnuson Moss Warranty Act. An engine manufacturer can indeed require a certain brand of lubricant be used in their engine though. How? There is only one way; *if* the manufacturer were to provide the specified lubricant for *free*, or if it can be *proven* that the engine will only run properly with said specified *brand* lubricant.

So if some unscrupulous store is telling you that you *must* use a certain brand oil in order to maintain any warranty, say to them "Okay. Where is my FREE oil?" If they do not give you the oil for FREE, then tell them that maybe it is time for you to call the Federal Trade Commission and report their *illegal* activities and efforts to rip-off the public.

Engine, or equipment manufacturers can not legally specify *brands* of oils. Only RATINGS of oils.

Yes, there are indeed differences amongst brands of oils in a given rating, i.e. TC-W3. A lubricant rating ensures a *minimum* standard. There are lubricant manufacturers that are not content with manufacturing lubricants to minimum standards, AMSOIL INC. being one of them with their complete line of superior quality synthetic lubricants.

In general, any synthetic TC-W3 oil is going to perform much better than any petroleum TC-W3 oil, without question. High quality synthetic oils also can save some money for the consumer. But then, better quality products ususally do.

Happy boating all!

Steve

7 year independent AMSOIL Synthetic Lubricants Dealer

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Article 3 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: equipchase@minot.com (Ron Bertsch)
Date: 1996/04/23
Message-Id: <4lipqa\$hb6@news.cpu.net>
References: <4le1ua\$69n@news.cpu.net> <B-EqHRc.stel1@delphi.com>
Organization: CPU.net
Newsgroups: rec.boats

stel1@delphi.com wrote:

>Ron Bertsch <equipchase@minot.com> writes:

>
> Yes, there are indeed differences amongst brands of oils in a given rating
>, i.e. TC-W3. A lubricant rating ensures a *minimum* standard. There are
>lubricant manufacturers that are not content with manufacturing lubricants
>to minimum standards, AMSOIL INC. being one of them with their complete line
>of superior quality synthetic lubricants.
> In general, any synthetic TC-W3 oil is going to perform much better than
>any petroleum TC-W3 oil, without question. High quality synthetic oils also
>can save some money for the consumer. But then, better quality products
>ususally do.

>

> Happy boating all!
> Steve
> 7 year independent AMSOIL Synthetic Lubricants Dealer

Thanks Steve for the additional input, however, TCW3 oil is not a synthetic, it is a natural oil and the formulation "TCW3 code 3-15020" means that it is a natural ashless oil used in low temp outboards.

TCW3 oils blended with a synthetic are no longer a true TCW3 code 3-15020 oil.

Once Again, there is no difference among the brands of TCW3 oils using the approval code of 3-15020. The only difference in the oil is the Price you pay for the label.

Folks, its your money - demand more, and If you are looking for a low cost TCW3 oil with code 3-15020 contact me via E-mail and I will provide you with information on both product & pricing. For those outside the USA pricing information may take a little longer.

Synthetics and Synthetic blends on the other hand perform far better in high or extreme temps such as racing engines, snowmobiles, chainsaws, ect.

Ron Bertsch
equipchase@minot.com
Equipment Chase

Article 4 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: stel@delphi.com
Date: 1996/04/25
Message-Id: <51EKvJ1.stel@delphi.com>
References: <4lelua\$69n@news.cpu.net> <B-EqERc.stel@delphi.com> <4lipqe\$hb6@news.cpu
Organization: Delphi (info@delphi.com email, 800-695-4005 voice)
X-To: Ron Bertsch <equipchase@minot.com>
Newsgroups: rec.boats

Ron Bertsch <equipchase@minot.com> writes:

>Thanks Steve for the additional input, however, TCW3 oil is not a
>synthetic, it is a natural oil and the formulation "TCW3 code 3-15020"

Then why am I looking at a bottle of synthetic 2-cycle oil that clearly states is is TC-W3? You might want to look into checking that. TC-W3 does not automatically denote a petroleum oil. It is simply a performance rating for an oil and there are many synthetic oils out there that are TC-W3 rated, AMSOIL included.

Sincerely,
Steve
7 year AMSOIL Synthetic Lubricants Dealer

Article 5 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: "ken.erdley" <ken.erdley@trans.ge.com>

Date: 1996/04/24
Message-Id: <317E4681.391D@trans.ge.com>
References: <4lelua\$69n@news.cpu.net> <B-EqHRc.stel@delphi.com> <4lipqe\$hb6@news.cpu
Cc: ken.erdley@trans.ge.com
Content-Type: text/plain; charset=us-Ascii
Organization: GE Transportation Systems
Mime-Version: 1.0
Newsgroups: rec.boats
X-Mailer: Mozilla 2.0 (Win16; I)

I believe that code 3-15020 is the certificate number for a particular manufacturer. It will be different for each brand of TCW3. I was in a store last week and looked for this. Three brands on the shelf that were TCW3 all had different certificate numbers. Am I right???

ken.erdley@trans.ge.com

Article 6 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: huggins@prodigy.com (Robert Huggins)
Date: 1996/04/24
Message-Id: <4ljqso\$159c@rtpnews.raleigh.ibm.com>
References: <4lelua\$69n@news.cpu.net>
Organization: ISSC South Region, RTP, NC
Newsgroups: rec.boats

equipchase@minot.com (Ron Bertsch) wrote:

>TCW3 oil in itself is a specific formula.
>Close but wrong. TC3 is a specification.

>Yea, the one with the lower price is better...
>If price is your only criteria.

>If you use TCW3 coded 3-15020 all engine makers must honor any warranty
>claims without regard to the brand of TCW3 oil used in the engine.
>True.

Mercury Marine sells three different types of TC3 oil. One of their publications even rates these three oils on a 1-10 scale according to a set of criteria. In some cases, say carbon buildup, they might rate one oil as a 7, one as a 9, and one as a 10. All three passed the TC3 test, which might have had a cutoff of 5 for this criteria.

Some people buy a boat and use it only once or twice a year.
Some people buy a boat and use it an average of 50 times a year.
Some people buy a boat and use it every day for work.

Its a matter of how much carbon buildup, how much piston wear, etc. you want or need. Lubrication is more critical for some horsepower and design of engines than for others. It's too late when you have a broken piston ring and/or a scored cylinder.

I'm tired of defending the OEM's TC3 oils to people that want to think that all TC3 oil provides the same amount of engine protection. If someone can provide some FACTS, I'll be the first one to point the finger (you know which one) and raise hell with the OEMs. Until then, the FACTS that I have seen indicate that all TC3 oils are not the same. Certain additives, which are expensive, provide more protection. The OEM's do not start the oil design process trying to

design the cheapest oil which will pass the test. They are looking for oils which will protect their engines and also be affordable.

As they say, your mileage may vary... and the quality of the oil you use in your engine is one reason why!

Robert Huggins
huggins@prodigy.com

Article 7 of 7

Subject: Re: TCW3 Outboard Oil (Are they all the same?)
From: "Timothy P. Banse" <middlecoast@avalon.net>
Date: 1996/04/29
Message-Id: <3184F848.1327@avalon.net>
References: <4le1ua\$69n@news.cpu.net> <41jqso\$159c@rtptnews.raleigh.ibm.com>
Content-Type: text/plain; charset=us-Ascii
Organization: Middle Coast Publishing, Inc.
Mime-Version: 1.0
Newsgroups: rec.boats
X-Mailer: Mozilla 2.0 (Win16; I)

There is a big difference between TC-W3 oils. Some blends barely meet the specification, others exceed it. Those sold by the outboard companies tend to be the best because they are formulated to meet the powerhead's individual requirements. In other words, Mercury oil in black engines, OMC oil in Evinrudes and Johnsons.

Tim Banse - Publisher- Marine Mechanic Magazine
<http://www.avalon.net/~middlecoast>

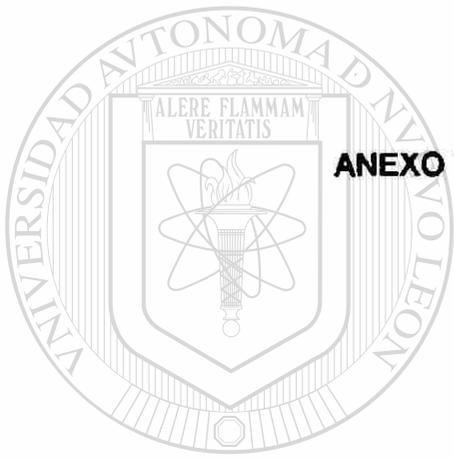
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



[Return to Recreational Boat Building Industry Home Page](#)



TECNOLOGÍA CUERPO DE INVESTIGACIONES Y BIBLIOTECAS



ANEXO 7 – ESTADOS CONTABLES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



DISTRIBUIDOR EN COMPROMISO

**ACEITES MARINOS SA. DE CV.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 30 DE JUNIO DE 1998**

INGRESOS TOTALES 283,359.12

COSTO DE VENTAS: 164,201.61

Inv. Inicial 0.00

Compras 233,021.65

Inv. final 68,820.04

UTILIDAD BRUTA 119,157.51

GASTOS GENERALES 69,794.80

GASTOS FINANCIEROS 1,226.28

RESULTADO EJERCICIO 48,136.43

C.P. SUSANA PIMENTEL DELGADO
Contadora



DISTRIBUIDOR EN COMPROMISO

**ACEITES MARINOS S.A. DE CV.
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1998**

ACTIVO

Circulante:

Bancos	43,346.74		
Clientes	33,128.00		
Inventario de mercancías	68,820.04		
			<u>145,294.78</u>

Fijo:

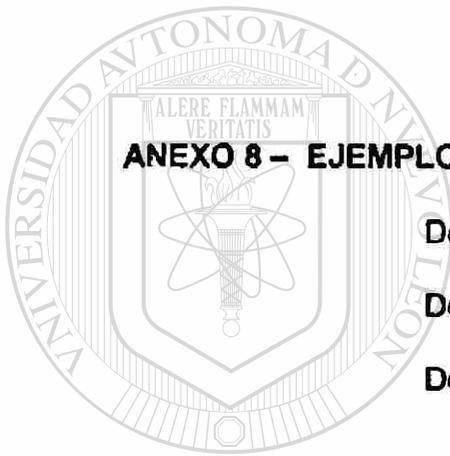
Eq. de transporte	108,278.26		
Depreciación acum.	27,069.57	81,208.69	
			<u>84,309.87</u>
Mob. y Eq. Ofna.	3,494.78		
Depreciación acum.	393.60	3,101.18	
			<u>84,309.87</u>

Otros Activos:

Depósitos en gta.	2,212.00		
I.V.A. Acreditable	19,690.86		
Crédito al salario	161.80		
			<u>22,064.66</u>

TOTAL ACTIVO

251,669.31
=====



ANEXO 8 – EJEMPLOS DE BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE NEGOCIO

- Documento 5 – Solicitud de alianza Nissan Motor Co.,LTD en Japón**
- Documento 6 – Respuesta de alianza Nissan Motor Co.,LTD en Japón**
- Documento 7 – Alianza de operaciones con Mobil-Marther**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





ACEITES MARINOS, S.A. DE C.V.

September 8th. 1997

Distinguished Personnel,

We are a company with a year of commercial operations of marine outboard motors which is imported from EUA. our core is the commercial fisherman in the Northeast zone of Mexican territory.

We have some short goals like to cover a larger geographical zone and to find a major marketing force.

For the success of this goals, we believe that we must to reinforce our power of market with actions like to offer a complementary product that it is source of major business, major service, major opportunities, major competence. This complementary product that certainly will be our principal product in the future is the outboard motor.

For this reason, we contact you with the hope to obtain the maximum information about to be a dealer in Mexican territory of yours outboard motors.

Let us to specify four initial questions:

- 1- Wich are yours requirements for to be a dealer for Mexican territory of yours outboard motors?
- 2- Wich benefits we can to find with the fact of to be a dealer for Mexican territory of your trade mark?
- 3- Does it is possible to obtain an update catalog of motors types and dealer prices?
- 4- Who is the person that we must to contact in your company for this trade actions?

Thanks, for yours attentions and please send us any information to:

Lic. Rigoberto Ponce Quiñones - Manager of Aceites Marinos S.A. de C.V.
Calle Primera # 714, Fracc. La Herradura, C.d. Guadalupe N.L.,
C.P. 67140 (México)

Documento 5

FAX MESSAGE

Nissan Motor Co., Ltd., Marine Division
17-1, Ginza 6-chome, Chuo-ku, Tokyo 104-23
TEL: +81-3-5565-2681 FAX: +81-3-5565-3419

Sep. 17, 1997

To: Mr. Rigoberto Ponce Quinones Manager of Aceites Marinos S.A.de C.V. MEXICO	From: Y.Inoue Planning & Coordination Sect.
---	---

RE: Your Letter of Sep. 8th, 1997

Dear Mr. R. P. Quinones:

Thank you for your Letter inquiring about Nissan Outboard Motors.

Unfortunately, our outboard motors are marketed in the Japanese domestic market mainly and exported to a few limited areas only, and we have no plan to start export to your area in the foreseeable future. Therefore, we are not in the position to respond to your kind proposal at this moment.

We thank you again for your interest in Nissan products and hope your understanding on this matter.

Best regards,



Y. Inoue

Planning & Coordination Section

Marine Division

*** Although we tried to send this message by fax several times, could not connect.**

Marther

DEL NORTE S.A. DE C.V.



Centro de Distribución Regional
Manuel L. Barragán #350 Nte.
Parque Industrial Siva. San Nicolás de los Garza, N.L.
Teléfonos y Fax: (8) 352-8530 al 352-8534

10/ENERO/1998

ACEITES MARINOS, S.A. DE C.V.
PRIMERA 714
COL. LA HERRADURA.
GPE. ,N.L.

LIC. RIGOBERTO PONCE QUIÑONES

SOLAMENTE PARA HACER DE SU CONOCIMIENTO QUE A PARTIR DE ESTA FECHA LOS PRECIOS QUE A CONTINUACION SE INDICAN SE ESTARAN MANEJANDO HASTA NUEVO AVISO.

Descripción	Present.	Costo Unitario	DCTO. P.P.
Mobil Out Board Super	12/1 lto.	\$182.52	\$173.39
Mobil Out Board Super	19 lts	\$270.95	\$243.86
Mobil Out Board Super	208 lts	\$2,873.15	\$2,729.49

CONDICIONES DE VENTA.-

PRECIOS UNITARIOS
CONSIDERAR UN 15% DE I.V.A.
EL 5% SOLO SE APLICARA POR PRONTO PAGO
LAB. NUESTRA PLANTA.

SOLAMENTE LA PRESENTACION DE CUBETA TIEN UN 10% POR P.P.

SIN OTRO PARTICULAR POR EL MOMENTO, QUEDO DE USTED

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ATENTAMENTE,

ING. FERNANDO HERNANDEZ M.

C.C.P. SR. A MARTINEZ

Post-it® Fax-Note 7671	Date 9-03-98	# of pages 1
To Sr. Rigoberto Ponce	From Lic. Ponce H.	
Co./Dept.	Co. Marther del Norte	
Phone #	Phone #	
Fax # 342-70-62	Fax #	

Documento 7

Mobil



ANEXO 9 – CONTROL DE CLIENTES

UANL

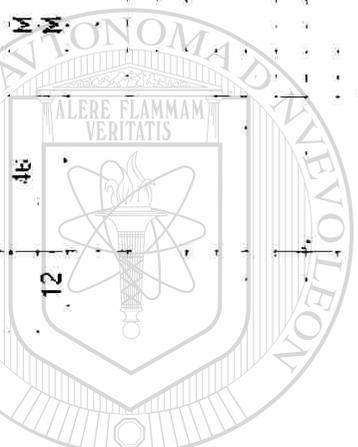
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTADO DE MERCANCÍA UNICIL AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1998

Clientes por Localidad	Ultimo Mov.	Consig.	Pagadas	Abonos Fact.	Precio Esp. Desde	Incidente Mecánico	Cobranza Difícil	Status de Baja	Observaciones
Mezquital:									
Benito Juárez Campo Peñones	0	0	0	12	46	M			Campo Pesquero
Rubén Cárdenas	0	0	2	0		M		B	Caso Matamoros Pescador
Jose Luis Flores	1	0	0	0			C		Mecánico
José Castro Boas	0	0	1	6			C		Campo Pesquero
Guadalupe Cantú	0	0	1	1					Venta Gasolina
Felipe Hernández	0	0	1	1					Camaronero
Alejandro Gzz	0	0	1	1					Campo Pesquero
Rafael López A. Celoy	0	0	0	0					
Trinidad Gallardo Chiro	5	0	0	0					
Barrancón:									
Vinicio Cruz	0	0	5	5				B	Miscelanea
Moises Morales	0	0	58	30					Mecánico, Pescador
Rene Morales	0	0	10	10			C		Venta Gasolina
Macario Reyes (Coop Nvo. Dolores)	0	0	1	1			C		Cooperativa
Oscar Gracia Medrano	0	0	53	53		M			Pescador
Santos Garcia (Coop.)	2	2	5	5	45		C		Campo Pesquero
Ramiro Garcia	0	0	2	2					Hno. Santos
Crispín Casas	0	0	8	8					Pescador
Genaro Mejia	1	1	7	7					Pescador
Gregorio Pérez Pata	1	1	0	0					Pescador
Paciano Verona	1	1	0	0					Pescador
Iván Elizondo	1	1	0	0					Pescador
Fco. Castellanos Vaquero	0	0	1	1					
Eusebio Mascareñas	0	0	2	2					
San Fernando:									
Sergio Hernández	5	5	4	4		M	C		Presidente Cooperativas
Tomás Ramírez	0	0	55	51		M	C		Campo Pesquero
José Angel Lozano Lucio	0	0	13	7		M	C	B	Campo Pesquero
Riber Romero	2	2	7	1					Pescador
Mike Kowatsky	1	1	1	1					Ferreteria
Carbonera Norte:									
Pedro Valdez	2	2	24	24					Venta Gasolina
Macario Pérez	5	5	154	65					Venta Gasolina
Adán Carbajal Bautista (RIP)	1	1	2	2			C	B	Falleció



UANL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Conciliación (Saldo a comparar vs. el inventario real)		3	(Conciliación = Inv. Inicial - Ventidas - Consignación - Promociones - Enviadas a Chiapas)
Inventario Real		0	
Balance Total		3	3 Pérdida Aprox.
Estadísticas Finales TCW3 :			
Inventario Inicial	477		
Entradas	0		
Cajas Desplazadas	16		
Inventario Final	461		
Total Histórico	2462		
Cajas Vendidas	1763		
Consignación	171		
Promociones	4		
Ventas Directas	7		
Abonos	19		
Saldo	497.99		
Inv. Real	461		
Dif. Inventario Real (Pérdidas)	36.992		
			Comentarios :

ESTADO DE MERCANCIA MOBIL CAJAS AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1998

Cientes por Localidad	Ultimo Mov.	Consig.	Pagadas	Abono	Fact.	Precio	Observaciones
Mezquital:							
Elias Gallardo		10	20				Campo Pesquero
Rafael López A. Caloy		6	10				Campo Pesquero
Felipe Hdz.		6	57				
Rubén Cárdenas		35	72		72		
Oraldo Cantú		0	2				
Guadalupe Cantú		5	6				
Pedro Mar		5	0				
Media Luna:							
Elias Luna		1	0				
Rogelio Garcia		1	3				
Erasmo Huerta				48			
San Fernando:							
River Romero		0	1				
José Angel Lozano		5	10				
Carbonera Norte:							
Pedro Valdez		0	2				Venta Gasolina
Tomasa Ramirez		0	11				
Raúl Rdz.		1	2				
Mario A. Garcia		1	0				
Carbonera Sur:							
Arturo Garcia		0	0				
Pollo Jaivero		1	4				
Benito Loya		0	6				
Oseas		1	9				
Alberto Baulista		2	6				
Adrián Montelongo		1	0				
Punta Alambre:							
Serafin Noche Buena		2	23		5		Venta de Gasolina
Juan Hilario		1	0				
Diego Hdz.		2	0				
Carbajal:							
Domingo Vidal		4	3				
				150			

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Lorenzo García ?	1	0	100		
Punta Piedra :					
Ricardo Ahumada	0	6	200		Pescador
Laura del Angel	1	1			
Clemente Flores	2	0			
Leonel Meza ?	1	0			
Carbajal :					
Antonio Meza	0	2			Comerciante
La Pesca :					
Juan Cepeda	0	25			Campo Pesquero
Yolanda Casados	0	2		2	
Leoncio Cardiel	0	4			
Martín Ochoa Retacco	1	0			
Barra del Tordo :					
Félix Alvarez	0	17		17	Campo Pesquero
Felipe Polanco	0	3			Campo Pesquero
Héctor Guzman de la Rosa	25	169		72	Campo Pesquero
Alfonso Guzmán	0	5			
Abraham Cruz	3	17		17	
Morón:					
Marco A. Rdz. del Río	0	2			
Melquiades Trujillo	1	57			
Totales :	22	557	498	185	
CONSOLIDACION TOTAL MOBIL CAJAS					
Estadísticas Finales :					
Inventario Inicial	35				
Entradas	0				
Caja: Desplazadas	22				
Inventario Final	13				
Total Histórico	625				
Cajas Vendidas	557				
Consignación	125				
Promociones	0				
Ventas Directas	0				
Inv. Real	13				
Dif. Inventario Real (Pérdidas)	0				

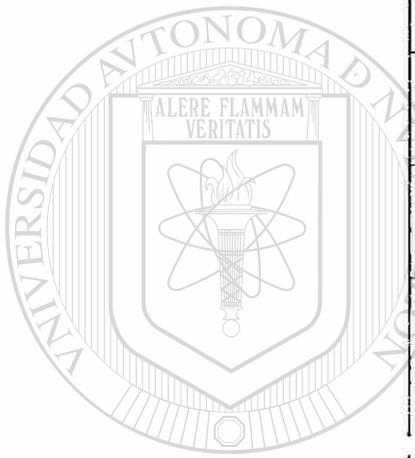
ESTADO DE MERCANCIA MOBIL CUBETAS AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1998

Clientes por Localidad	Ultimo Mov.	Consig.	Pagadas	Abono	Fact.	Precio	Observaciones
Mezquital:							
Felipe Hdz.	10	0	22				
Rafael López A. Caloy		6	163	84			
Trinidad Gallardo		13	78				
Elias Gallardo		20	63				
Emilio Gallardo	6	15	69				
Guadalupe Caritú		5	12				
Oraldo Caritú		0	2				
Anteoco Lorenzo del Angel		4	6	4			
Benito Juárez		0	1				
Roberto Morales	8	15	25				
Pedro Mar Cruz	1	2	19				
Rigo Casados		0	14				
Rubén Cárdenas		10	10	10			
San Fernando:							
Riber Romero		0	3				
Bairancón:							
Moisés Morales		0	1				
Carbonera Nte.:							
Macario Pérez		1	2				
Tirso Cruz		2	2	200			
Eladio San Martín		1	2	100			
Cornelio San Martín		1	0				
Carbonera Sur :							
Juan Pérez		1	2				
Alfonso Segura		1	2				
Media Luna :							
Roberto Rdz.		1	13		12		
Javier Mejía		1	14				
Rogelio García		0	1				
Citero		0	1				
Erasmio Huerta		0	3				

Punta Alambre :	1	6	31	250
Rubén Vega	1	2		
Diego Hdz.	1	0		
Serafín Nochebuena				
Carbajal:				
Efrén Beas	0	2		
Guadalupe Aguilar	1	1		
Trinidad Beas	0	2		
Punta Piedra :				
Gerardo Flores	0	1		
Ricardo Ahumada	5	9		
Alfonso Aguilar Toto	2	4		277
Clemente Flores	0	10		
Juan Torres	0	2		
La Pesca :				
Fco. Cepeda	0	2		
Junior Cardiel	2	4		
Morón:				
Melquiades Trujillo	1	6		
Anastasio Pulido	0	1		
Moi del Río	2	0		
Aldama:				
Victor Pérez Chino	0	1		
Totales :	38	115	583	858
				110

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ESTADÍSTICAS FINALES :		CONSOLIDACION TOTAL MOBIL CUBETAS			
Inventario Inicial	53				
Entradas	0				
Total Histórico	53				
Cubetas Desplazadas	38				
Inventario Final	15				
Cubetas Vendidas	583				
Consignación	115				
Promociones	0				
Ventas Directas	0				
Inv. Real	15				
Dif. Inventario Real (Pérdidas)	0				

ESTADO DE MERCANCIA MOBIL TAMBORES AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1998

Cientes por Localidad	Ultimo Mov.	Consig.	Pagadas.	Abono	Fact.	Precio	Observaciones
Mezquital:							
Felipe Hdz.		1	1	1500			
Guadalupe Caritú		1	1	1800			
Punta de Alambre:							
Rubén Vega		1	0	2500			
Carbajal:							
Trino Beas		1	0	2000			
Punta de Piedra:							
Ricardo Ahumada		0	1				
Morón:							
Marco A. Rdz. del Río		0	2				
Totales :		4	5	8200			

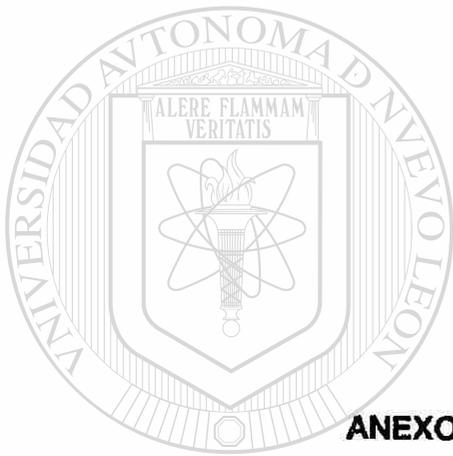
CONSOLIDACION TOTAL MOBIL TAMBORES

Estadísticas Finales :	
Inventario Inicial	0
Entradas	0
Total Histórico	9
Tambores Desplazados	1
Inventario Final	0
Tambores Vendidos	5
Consignación	4
Promociones	0
Ventas Directas	0
Abonos	2.39
Inv. Real	0
Dif. Inventario Real (Pérdidas)	0



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 10 – PRONOSTICO DE VENTAS QSB

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

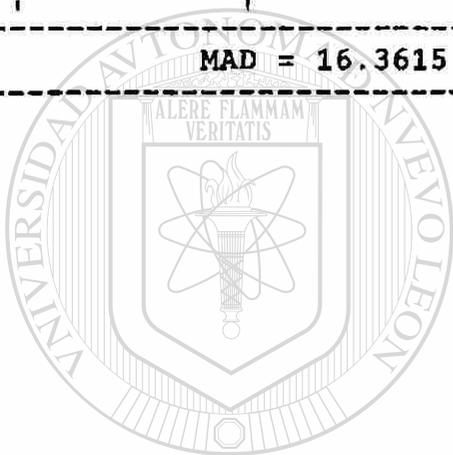
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Simple average for TCW

Page: 1

Period	Act. Demand	F(t)	T(t)/W(t)	I(t)	Forecast	Error
1	+32.0000	+32.0000				
2	+50.0000	+41.0000			+32.0000	-18.0000
3	+43.0000	+41.6667			+41.0000	-2.00000
4	+88.0000	+53.2500			+41.6667	-46.3333
5	+70.0000	+56.6000			+53.2500	-16.7500
6	+39.0000	+53.6667			+56.6000	+17.6000
7	+63.0000	+55.0000			+53.6667	-9.3333
8	+46.0000	+53.8750			+55.0000	+9.0000
9	+42.0000	+52.5556			+53.8750	+11.8750
10					+52.5556	
11					+52.5556	
12					+52.5556	

MAD = 16.3615 MSE = 421.778 Bias = -6.74271



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Quantity Forecasting for TCW

PG: 1

+96.8000

+90.3200

+83.8400

+77.3600

+70.8800

+64.4000

+57.9200

+51.4400

+44.9600

+38.4800

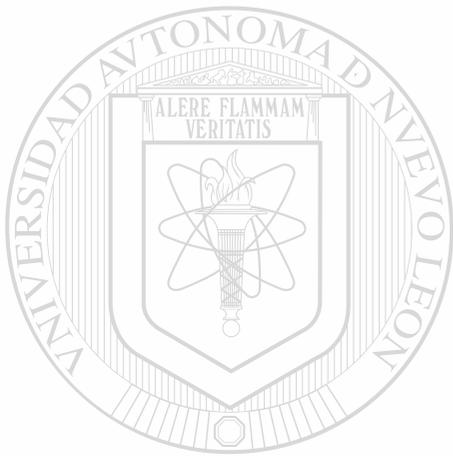
+32.0000

Period 024680246802468024680246802468024680

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



BIBLIOGRAFÍA

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dr. Enrique Canales. El Cultivo de Tu Fregonería. México. Editorial Castillo. 304 pp. 1997.

500 Líderes de opinión. MTY 400 Resumen Visión Monterrey 2020 Construyendo Nuestro Futuro. México. ITESM. 1996.

Fremont E. Kast/James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones Enfoque de Sistemas y Contingencias. México. Editorial McGraw-Hill. 754pp. 1988.

Rolph E. Anderson/Joseph F. Hair Jr./Alan J. Bush. Administración de Ventas. Ed. McGraw-Hill. 688pp. 1995.

Mario Tamayo Tamayo. El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos. México. Ed. Limusa. 172 pp. 1993.

Wonnacott/Wonnacott. Economía. México. Ed. McGraw-Hill. 863pp. 1988.

Antonio Luna Rivera. Proceso de Investigación Científica -PIC- Texto Programado. México. S/E 200 pp. 1993.

Dra. Evelyn Prado M. Manual de Tesis. México. Universidad Regiomontana. S/E. 14 pp. 1994.

SEMARNAP. Anuario Estadístico de Pesca 1997. SEMARNAP, México, 1998, 246 pp.

C.P. David Noel Ramírez Padilla. Huérfanos de Padres Vivos. Audiocasete Conferencia Chihuahua, Chih. 1995.

Padilla Xavier. Conviértase en Emprendedor. México. Diario El Norte. Serie de 16 Artículos. Junio 1995.

Grupo de discusión Rec.boats newsgroup postings. Tcw3 Outboard Oil (Are They All The Same?) . 1996. Internet.

María Rosas/Aída del Río. Pesca Redes Vacías. México. Revista Editorial Expansión. Agosto 1996. pp 173-179

Paquete computacional QSB. Quantitative Systems for Business.

Programa Educativo Visual .Gran Diccionario Enciclopédico Visual. Ed. ENCAS, 1992, México, 1291 pp.

