

ANTECEDENTES

"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 Productivas"¹

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 Israel. 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 430 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.

⁶ Padilla Xavier. Convértase en Emprendedor. México. Diario El Norte. Serie de 16 Artículos. Junio 1995.

MARCO TEORICO

"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 González	Planeado			
		Real			
b)- Prueba Previa	Carlos Cortés González	Planeado			
		Real			
c)- Diseño Final	Carlos Cortés González	Planeado			
		Real			
d)- Producción en Masa	Carlos Cortés González	Planeado			
		Real			

MARCO PRÁCTICO

**"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 Donaldo 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 autodesarrollo, 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 financiamientos, 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 :

**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 :

Yucatán	5,182	19	5,171
Quintana Roo	4,745	4	4,741
Baja California	5,251	111	5,050
Baja California Sur	8,965	33	8,932
Litoral del Golfo y Caribe	44,765	1,273	43,392
Tercera Zona	8,518	299	6,567
Tercera Zona	19,011	117	15,898

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

Yucatán	123	123
Quintana Roo	181	181
Nuevo León	7	7
Puebla	165	165
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 plantea 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 socios tiempo, dinero y esfuerzo.

**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 :

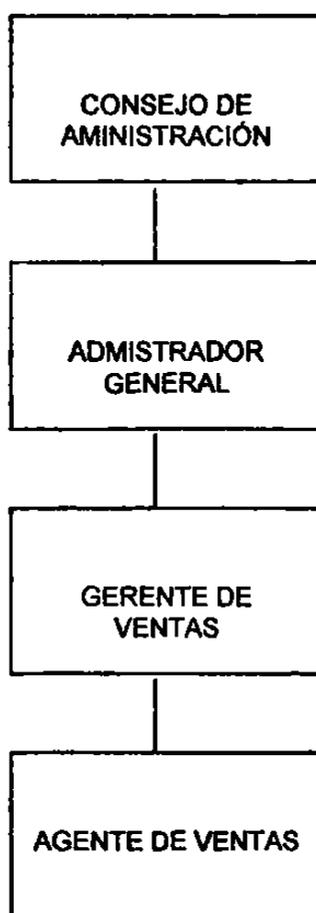


Diagrama 1-Estructura Organizacional Inicial.

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 :

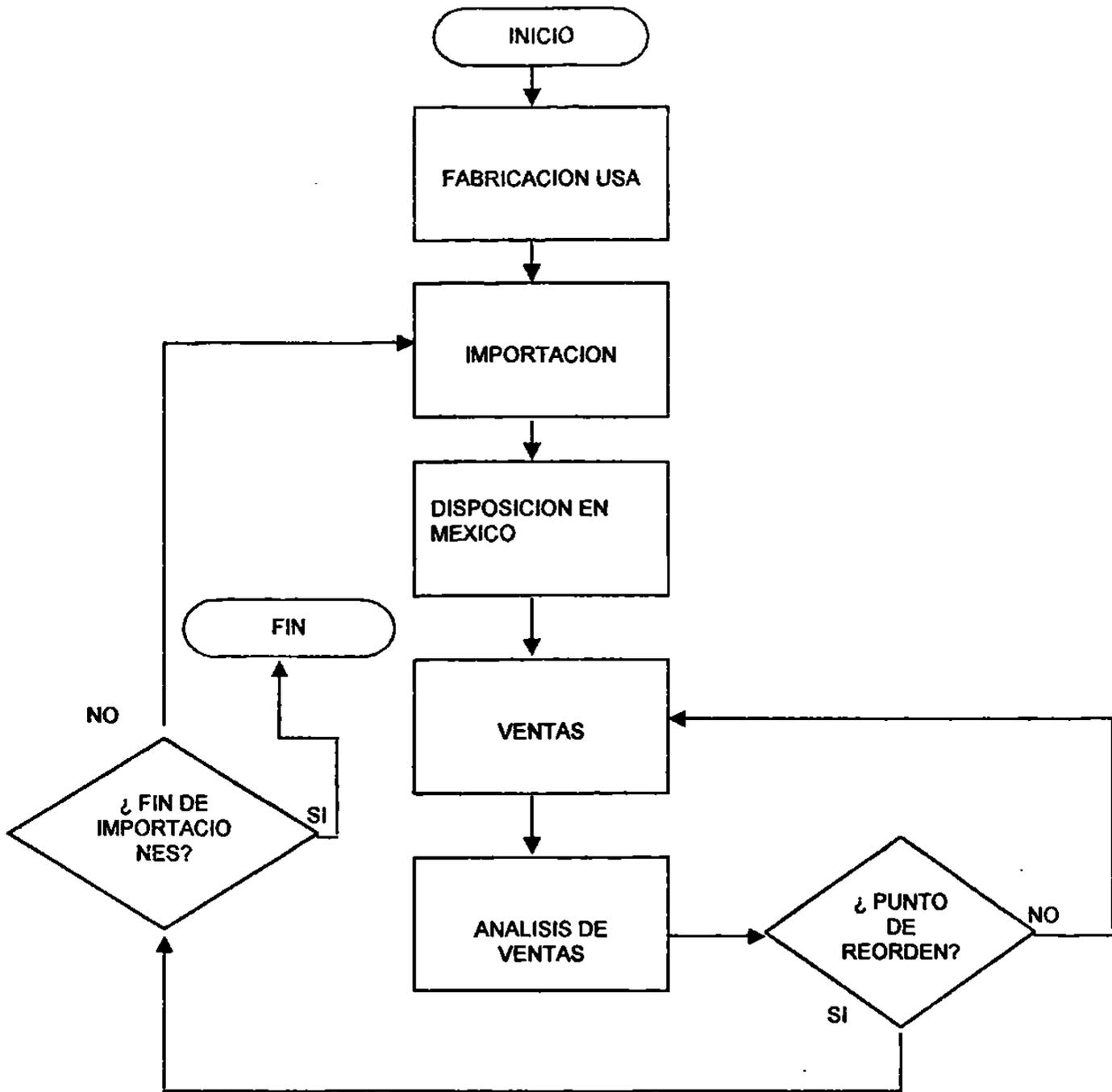


Diagrama 2-Diagrama de Flujo Operacional.

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		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
	<hr/>	<hr/>
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 refeccionarias 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.