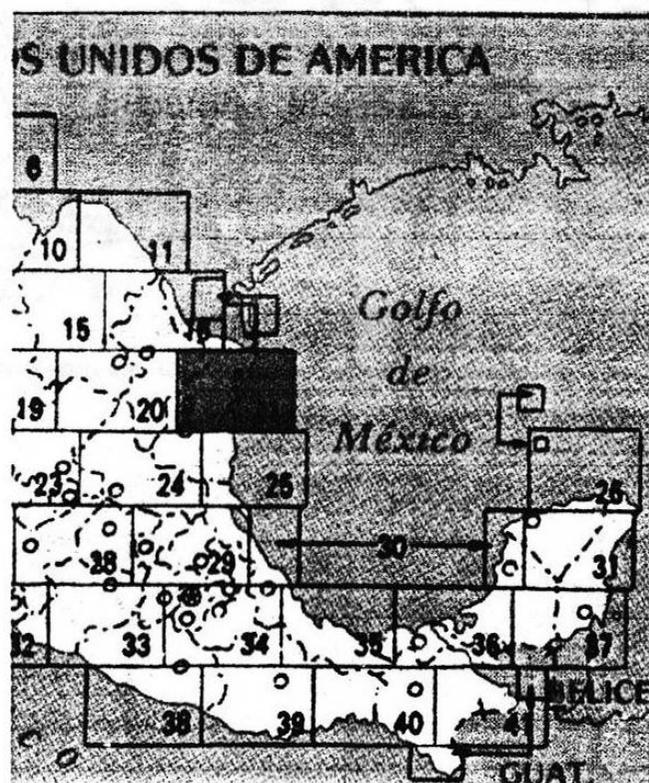


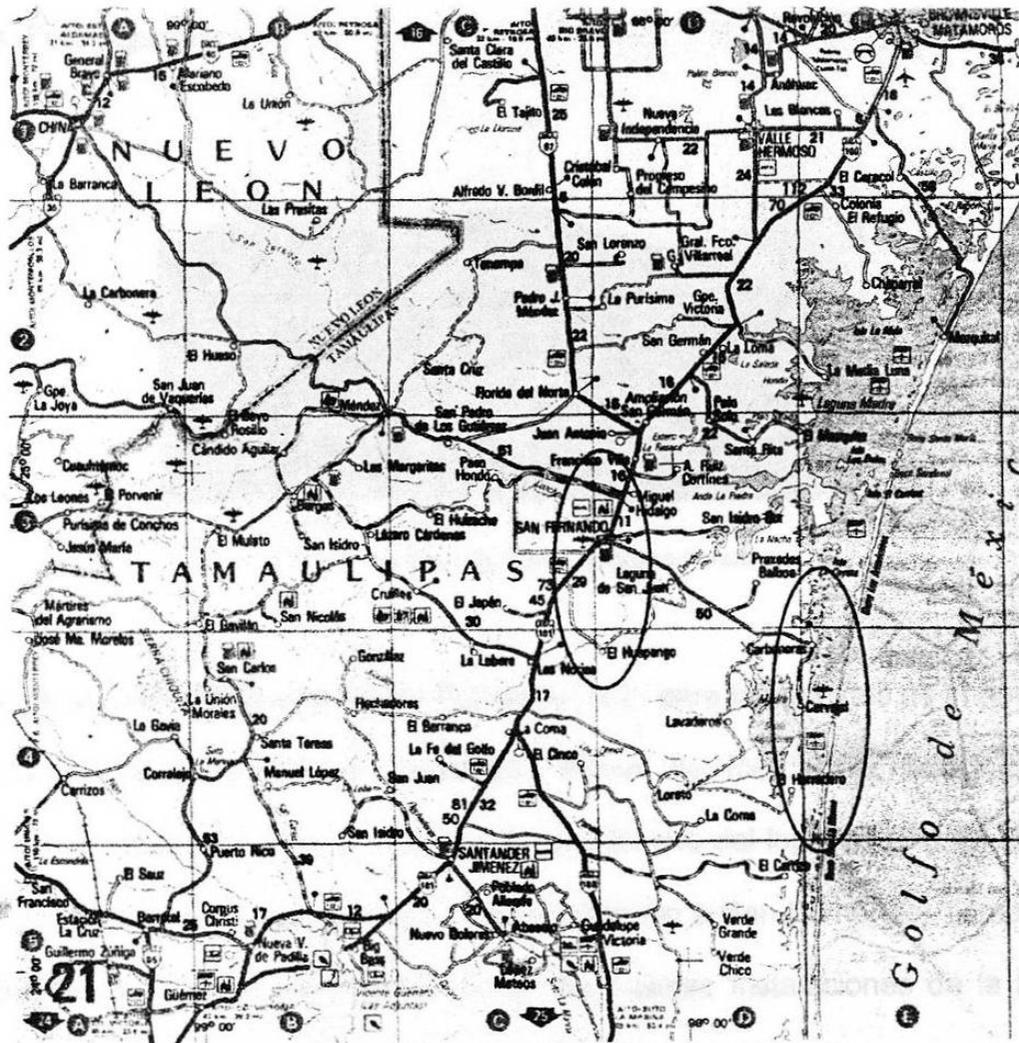
EVOLUCIÓN

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 :

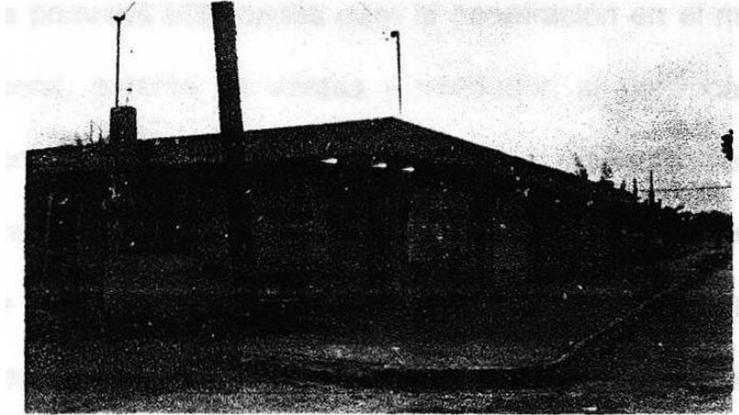


Foto 1- Bodega de inicio de operaciones

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 Nortefía" con cobertura en una amplia zona de la región. Se regalaron gorras, camisetas, y otros artículos publicitarios. Se colocaron cartéles 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.

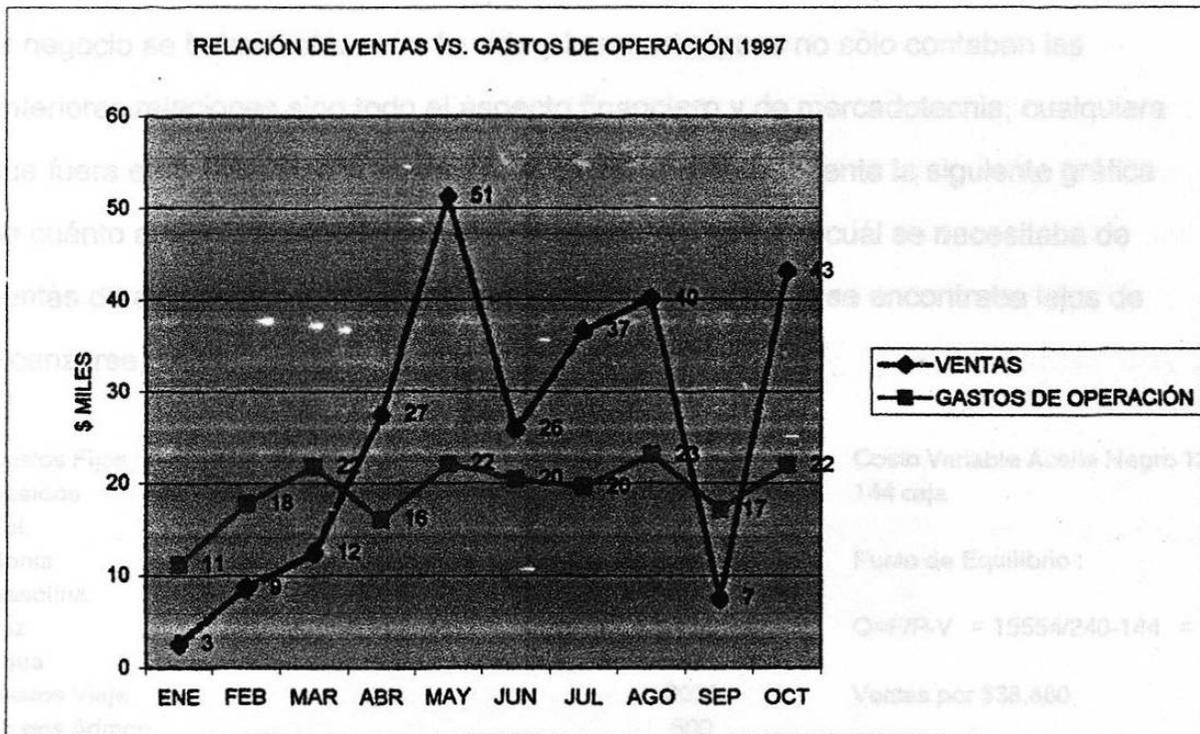
Las expectativas de retorno de inversión fueron re-evaluadas y tomado en cuenta vedas, clima adverso, etc.

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

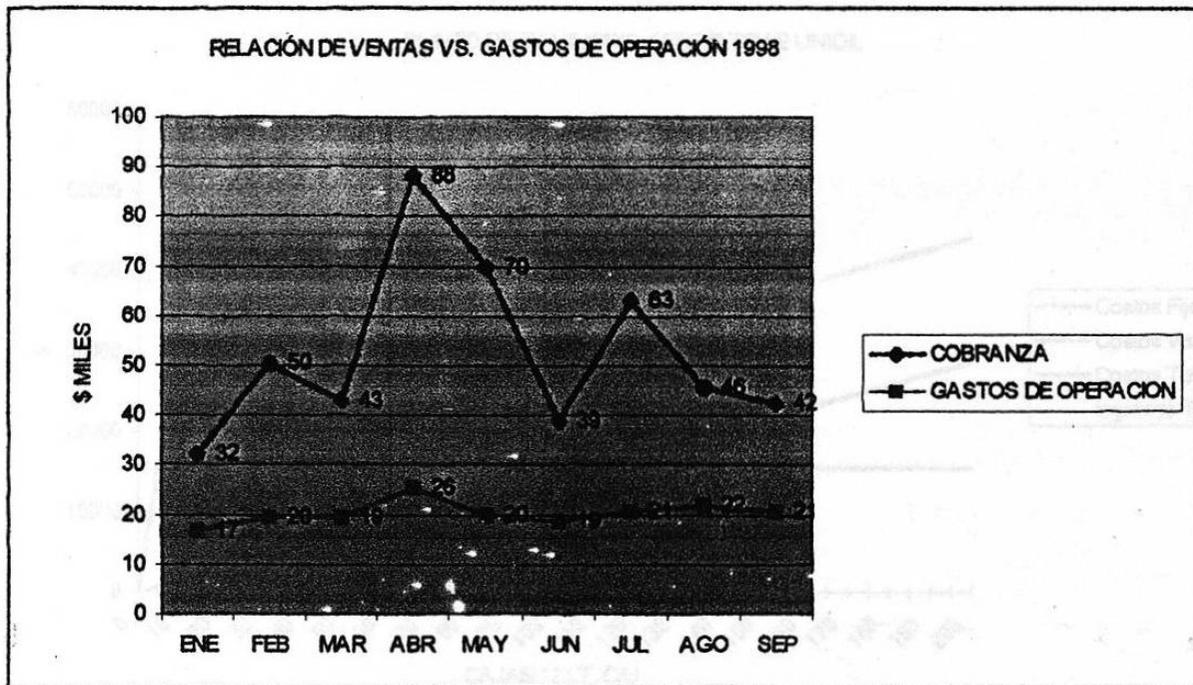
Se mantuvo un estricto control en la mercancía, clientes, en los diversos puntos de venta. (Anexo 9).

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.



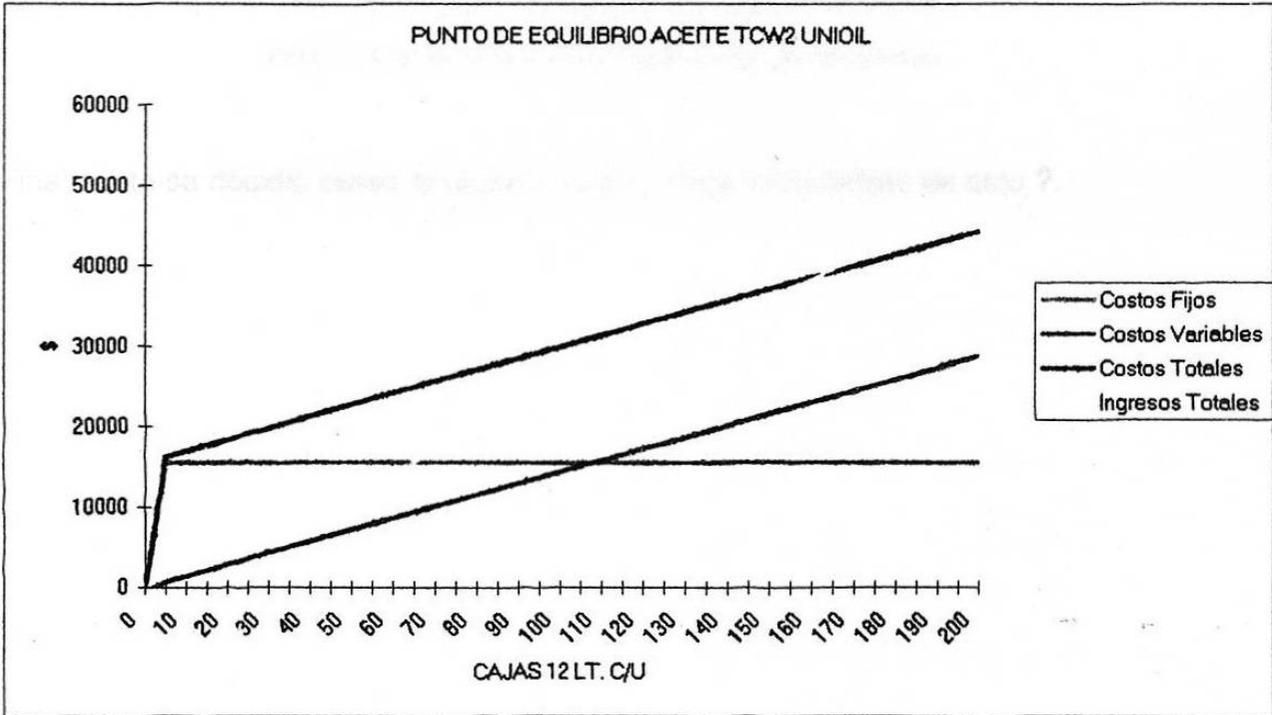
Gráfica 1 – Relación de Ventas vs. Gastos de Operación 1997



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	Ventas por \$38,880
Gastos Viaje		2000	
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 :

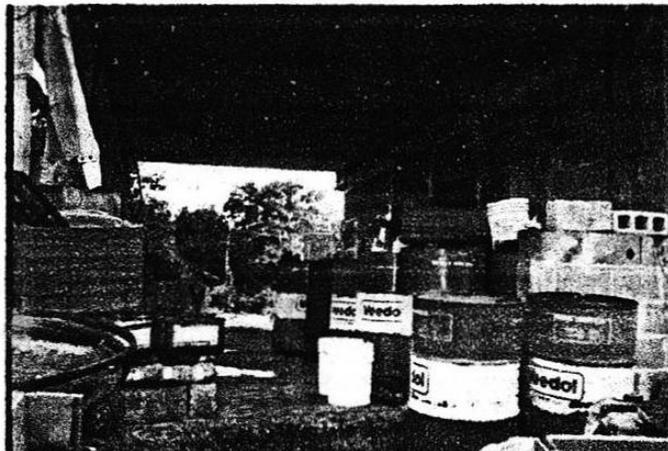


Foto 5 – Campo pesquero abastecimiento de lubricantes

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

INVESTIGACIÓN

"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 ?

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 ?

Cédula de Resultados en Encuesta Inicial a Pescadores de la Región				
Muestra 30 Pescadores de 230 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	Cientes potenciales			5 respondieron algunas como : refaccionarias, pescadores comerciales, misceláneas, taladores boques, pesca deportiva, mecánicos
3	Se realizó la investigación de mercado (Se pedía documento relativo)		5	
4	Modelo de comercialización			5 respondieron que correspondió a uno de los empresarios en especial
5	Medios de distribución planteados			6 respondieron visita directa, mecánicos, 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 lts.
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 (tradicción) 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.

?