

# DEFES

## CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**Compendio de casos empresariales**

Volumen 1 | año 2024

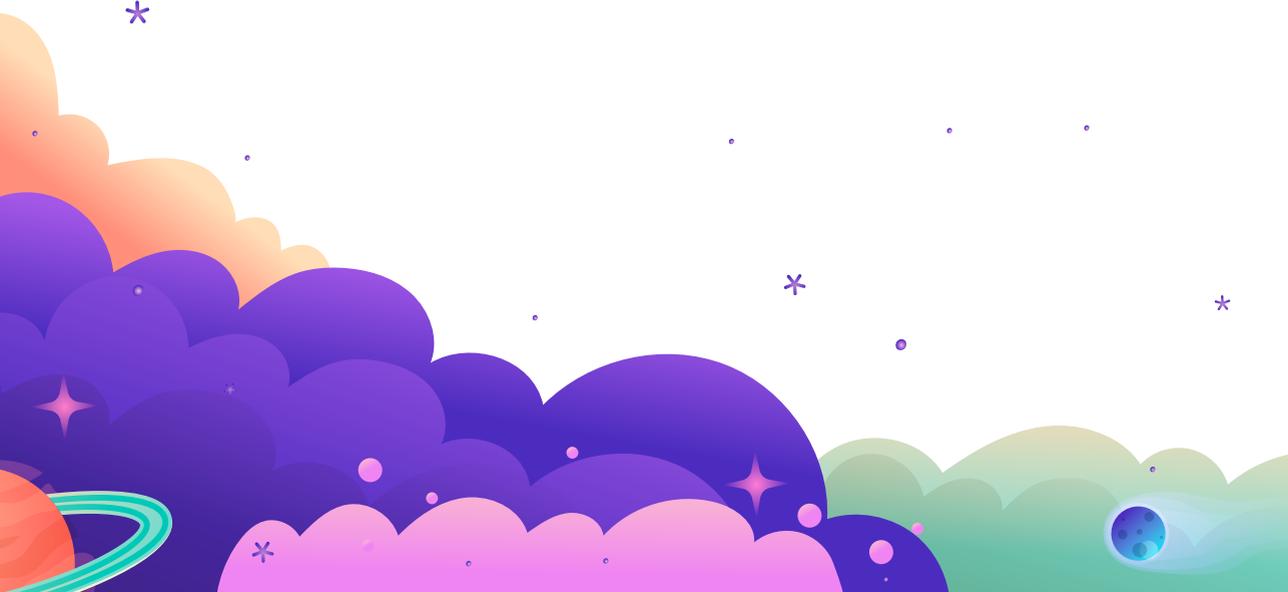
**Autora compiladora**

Karina Michelle Lazcano Alvarez

# EMPRESAS SOBREVIVIENDO A LA PANDEMIA DEL COVID-19:

COMPENDIO DE CASOS EMPRESARIALES

Karina Michelle Lazcano Alvarez



## UNIVERSIDADES PARTICIPANTES



El Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS Universidad) es una institución particular de excelencia educativa nacida en 1961 en Baja California, México. Su modelo educativo se centra en el alumno, con elementos curriculares y cocurriculares que lo forman de acuerdo con el perfil del profesionista actual y futuro, fomentando la generación de un proyecto de vida y el ejercicio activo de la ciudadanía en el entorno social. Los elementos distintivos que se promueven son: el emprendimiento y la innovación, la responsabilidad social, la internacionalización, la cultura de la información, la vinculación y la sustentabilidad.



CEIPA es una escuela de negocios con 51 años de trayectoria en el mercado colombiano, se enfoca en transformar vidas a través de la educación superior. Es una empresa del conocimiento especializada en la ciencia gerencial y con amplia experiencia en entornos virtuales de aprendizaje. Además, cuenta con una desarrollada red de cooperación internacional que permite fortalecer las competencias globales de sus estudiantes. Una institución innovadora, que construye proyectos de vida y trabaja por gestionar el desarrollo de las personas, las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial, las experiencias globales y la formación integral.

Lazcano Alvarez, Karina Michelle

Empresas sobreviviendo a la pandemia del COVID-19: Compendio de casos empresariales. Compiladora Karina Michelle Lazcano Álvarez. Autores: Gutiérrez Andrade, María Elena; Rosales Luna, Dariana; Aguirre Bravo, Luis Carlos; Ramiro, Gutiérrez Douriet; Lozano Cisneros, Claudia; Urán Hamid, Sebastián; Murillo Rodríguez, Estefany Liceth; Sánchez, Frida Sofía; Luján Álvarez, Daniel Stivent; Toro Restrepo, José Manuel. Primera Edición. Sabaneta, Antioquia: Fondo Editorial Fundación Universitaria CEIPA Powered by Arizona State University, El Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS Universidad). 2024.

99 páginas.; Figuras, tablas en blanco –negro, color. 17 x 24 cm.

**ISBN: 978-958-8752-57-0**

Karina Michelle Lazcano Alvarez, Compiladora

María Elena Gutiérrez Andrade, Dariana Rosales Luna, Luis Carlos Aguirre Bravo, Ramiro Gutiérrez Douriet, Claudia Lozano Cisneros, Sebastián Urán Hamid, Estefany Liceth Murillo Rodríguez, Frida Sofía Sánchez, Daniel Stivent Luján Álvarez, José Manuel Toro Restrepo.

Estudios de casos / Administración de empresas/Pandemia Covid-19

Incluye introducción

Incluye Referencias

CDD. 658.4 L431 Volumen 1, Año 2024

Código de catalogación CO-SbCEI

## Fundación Universitaria CEIPA

**Ed. D. Diego Mazo Cuervo**

Rector

**Dr. Giovanni Cardona Montoya**

Vicerrector Académico

**Dr. Julian Zapata Cortes**

Editor Institucional

**Mg. Amparo Acosta Hurtado**

Coordinadora de Investigaciones

## Fondo Editorial CEIPA

**Raúl Andrés Jaramillo E.**

Coordinación editorial

E-mail: [editorial.ceipa@ceipa.edu.co](mailto:editorial.ceipa@ceipa.edu.co)

Dirección: calle 77 Sur n.º. 40-165

Teléfono: (604) 305 61 00 Ext. 4122 Sabaneta, Colombia

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito del titular del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en la ley.

El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente. La obra publicada expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la Fundación Universitaria CEIPA.

## AGRADECIMIENTOS

A mi esposo e hijo por haber cedido algunas horas de su tiempo, por soportar algunos momentos de frustración y mis monólogos.

A Enrique Luna y a Armando Reyna, por varios cafés con temáticas sobre las necesidades del alumnado, por seguirme el hilo al rebotar ideas y varias risas en el camino.

A Jorge Sosa (q. e. p. d.) por reforzar mi potencial y decirme que era mi fan número uno, aunque siempre fue al revés, estoy años atrás de lograr algo similar en proyectos. Gracias por tus consejos, yo soy tu fan.

A J. Andrés Vélez por su disposición y apertura al proyecto en todo momento, imposible sin ti.

\* A Raúl Martínez por leerme y sugerirme precisar algunos párrafos, a Paulina Vargas por apoyar la promoción entre el alumnado y a Diana Woolfolck por su gestión para que se convirtiera en un programa internacional.

## CONTENIDO

Prefacio .....	10
Introducción .....	14
El método del caso .....	16
El docente utilizando el método del caso .....	17
Parte uno. Elegir el caso adecuado .....	17
Parte dos. Preparar al alumno para argumentar .....	20
Parte tres. La sesión de trabajo .....	25
Casos de estudio .....	29
<b>Caso 1 .....</b>	<b>32</b>
<b>Lentes de sol Shades: protegiendo tus ojos con estilo .....</b>	<b>33</b>
Resumen .....	33
Metodología .....	34
Contexto.....	34
Mercadotecnia y segmentación actual .....	35
Esfuerzos recientes en mercadotecnia .....	36
Incursión tecnológica en la gestión .....	38
Finanzas.....	39
Referencias .....	42
<b>Caso 2 .....</b>	<b>43</b>
<b>“No sabía nada del área, pero olía a negocio y tenía que intentarlo” ..</b>	<b>44</b>
Resumen .....	44
Metodología .....	45
Contexto.....	45
Los inicios de la empresa.....	45
La empresa en la actualidad.....	47

El mercado.....	49
El proceso de ventas.....	50
Promoción.....	52
Colaboradores.....	53
La economía pre y pospandemia.....	54
Referencias.....	56

**Caso 3 ..... 57**  
**Impex Cachanilla: impermeabilizando Mexicali y alrededores..... 58**

Resumen.....	58
Metodología.....	59
Contexto.....	59
Falta de personal.....	61
Imagen.....	62
Operación y servicio de la empresa.....	63
Referencias.....	66

**Caso 4 ..... 67**  
**Interiorismo Arqmonk: lo que conlleva el diseño de un espacio interior ... 68**

Resumen.....	68
Metodología.....	69
Contexto.....	69
Forma de trabajo.....	72
Primer proceso: venta.....	71
Segundo proceso: producción.....	73
Recursos humanos.....	74
Comunicación.....	75
Mercadotecnia.....	75
Finanzas y contabilidad.....	77
Competidores.....	78

El futuro.....	79
Referencias .....	79
Anexos.....	80
<b>Caso 5 .....</b>	<b>83</b>
<b>Cool Vintage .....</b>	<b>84</b>
Resumen .....	84
Metodología .....	84
Contexto.....	85
La evolución a un negocio real .....	87
El dilema del precio.....	89
Red social.....	92
Crecimiento a futuro .....	92
Referencias .....	93
Anexos.....	94
Referencias .....	96
Otros proyectos dentro del espacio de innovación.....	97
Sobre la autora .....	98



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Código QR para descargar la Guía de preparación para la resolución de casos de estudio .....	22
<b>Figura 2.</b> Código QR para descargar la Guía de preparación para la resolución de casos de estudio. Profesores .....	26
<b>Figura 3.</b> Tasa de crecimiento anual de salarios mínimos en zona fronteriza .....	40
<b>Figura 4.</b> Análisis financiero, cambios en los costos y tendencia en ventas .....	41
<b>Figura 5.</b> Organigrama de Tu Dientito .....	49
<b>Figura 6.</b> Estadística sobre el comercio bilateral de productos esenciales para la COVID-19 en el primer semestre del año .....	55
<b>Figura 7.</b> Distribución del nivel socioeconómico de los hogares para algunas zonas metropolitanas 2020 .....	80
<b>Figura 8.</b> mobiliario .....	81
<b>Figura 9.</b> Patio diseñado e instalado por mobiliario .....	81
<b>Figura 10.</b> Recepción diseñada e instalada por mobiliario .....	82
<b>Figura 11.</b> Valor del mercado en miles de millones de dólares .....	86
<b>Figura 12.</b> Organigrama .....	89
* <b>Figura 13.</b> Proceso empresarial .....	91
<b>Figura 14.</b> Ingresos mensuales .....	94
<b>Figura 15.</b> Costos fijos .....	94
<b>Figura 16.</b> Punto de equilibrio .....	95
<b>Figura 17.</b> Historial de ventas .....	95

## PREFACIO

¿Qué es un DOER? No es un qué, es un quiénes. La corriente internacional DOERS está conformada por esas personas que se hacen expertas mientras practican; si no eran creativos ya, se transforman hacia la creatividad y la innovación en el proceso de resolver los problemas que van enfrentando. Son emprendedores, autónomos, perseverantes, honestos, y se comunican con otros para rebotar ideas, no tienen todos los conocimientos necesarios para un proyecto, y aun así son capaces de cambiar el *statu quo* de lo que se propongan, *son protagonistas de su aprendizaje*, hacen que las cosas pasen. No son sueños, son acciones.

El proyecto DOERS para CETYS se viene gestando desde inicios del 2020, la idea general era crear un vínculo entre las diferentes escuelas de CETYS Universidad. En ese momento el camino no estaba claro, pero se sabía necesario un espacio creativo donde los integrantes exploraran nuevas habilidades y se aplicaran en diferentes temas preferentemente fuera de su área de confort. La idea siempre giraba alrededor de crear un espacio seguro para equivocarse donde los jóvenes pudieran platicar y practicar, donde no solo tuvieran una idea, sino que pudieran concretarla y desarrollarla.

Tomó varias visitas a la cafetería el discutir los pormenores de los diferentes públicos, las necesidades en la educación y la demanda de habilidades para perfiles, pero poco a poco se desplegaron diferentes objetivos específicos:

- Para los alumnos, mejorar la asertividad en la toma de decisiones empresariales, así como enriquecer las competencias y el currículum previo al egreso, aumentando con ello las probabilidades de contratación.
- Para las empresas que buscan aumentar la *competitividad* al modernizarse tecnológicamente, se ofrece la posibilidad de acercarse a implementaciones viables para sus posibilidades económicas y la proyección de retorno de la inversión, o bien, orientar en vías de fondeo éticamente responsable para el desarrollo tecnológico, con la posibilidad de ceder proyectos que,

por la alta demanda de las actividades diarias, desconocimiento del tema o falta de personal, no han podido implementarse.

- Para la escuela, en esta etapa al menos, el generar material y experiencias que permitan la escritura de *casos publicables* y un repositorio de casos de éxito, así como facilitar el aprendizaje para futuras generaciones.

¡Oh sí!, fueron varias horas de pláticas solo para concretar esto. Después de un tiempo de ventilar ideas por fin el método de una consultoría para cualquier perfil se volvió obvia. Este libro es el resultado parcial de bastantes horas de trabajo corriendo paralelamente para satisfacer varios ángulos relacionados con la corriente DOERS (al final del libro lo vemos), y en mente otras más, pero esa es otra historia.

Se gestionó la capacitación en casos de estudio, a la par de ir pensando en enseñanza activa e ir escribiendo las estrategias didácticas para practicar consultoría (si me preguntan, es amor puro vertido en formatos, instrucciones y videos para guiar a los alumnos paso a paso en el ejercicio profesional de la consultoría), misma que se desarrolla en seis fases:

0. *Convenio*: confidencialidad que facilita el acceso a información de la empresa y el documentar entrevistas, procesos, etc.
1. *Conocimiento del problema*: contextualización e inmersión en la organización para hacer posible un análisis efectivo.
2. *Diagnóstico empresarial*: responde a la necesidad de conocer los procesos cotidianos de la organización, los recursos disponibles y evaluar los puntos de contacto con el cliente para identificar problemas concretos.
3. *Ideación*: con la metodología *Design Thinking*, se idean y seleccionan soluciones viables.
4. *Entregables*: se presenta ante el empresario una propuesta tecnológica y el caso de estudio de su compañía.

5. *Monitoreo*: lo atractivo y viable de la propuesta abre la puerta a vincular a prácticas profesionales a un alumno y la empresa que diagnosticó. Acuerdo mutuo y opcional.

Las instrucciones y los formatos de los ejercicios correspondientes a cada fase se encuentran disponibles para los participantes en una página de internet (visualizable desde cualquier dispositivo electrónico), se procuró usar sus términos para hacer amena la experiencia, y con fechas objetivo asignadas para propiciar un avance homogéneo.

De manera complementaria y paralela a la estrategia didáctica, se contó con el apoyo de docentes que guiaron a los alumnos de diversas maneras. En primera línea, los *coachs*, que semanalmente siguieron el desarrollo de su equipo asignado durante doce semanas y aseguraron la calidad de la entrega, ¡Gracias por dar su tiempo y experiencia! En segunda línea, los docentes de la India y de Colombia que impartieron las horas lectivas de los tres módulos internacionales:

- Consultoría empresarial: entiende al consumidor y la organización, así como el impacto de la consultoría.
- Desarrollo de casos de estudio: plasma objetivamente la historia a contar a otros estudiantes, para que saquen sus propias conclusiones.
- Tecnologías para la empresa: integración tecnológica para hacer eficientes los procesos, entender datos y aprovechar oportunidades.

Estos módulos facilitados, y el aporte de estudiantes con mucho empuje de CEIPA Business School, permitieron además liberar la experiencia internacional. Durante el proceso, a pesar de ser latinas ambas culturas y contar con similitudes, debieron entender y aprender a suavizar las diferencias en expresiones, huso horario, actividades propias de cada perfil y vida personal. Lograron ampliar su panorama con semejante contraste.

Guiar, escribir, aprender de mis alumnos y comprometerme a largo plazo con un bien mayor que es el aprendizaje, honestamente es agotador, pero también lo suficientemente satisfactorio como para continuar. Deseo de todo corazón que los integrantes de los diferentes equipos que participaron en este reto (mis DOERS), ya con ciertas bases y experiencia, puedan decidir si esto es algo a lo que quisieran dedicarse y se conviertan en asesores exitosos si así lo desean. No me disculpo por algunos de mis regaños, espero lo mejor de cada uno de ustedes, tanto en México como en Colombia.



## INTRODUCCIÓN

En el libro encontrarán dos partes, en la primera, se explica el método del caso, se detalla al docente cómo utilizarlo, y se le indica al alumno cómo organizarse para elaborar una argumentación que sustente sus observaciones. En la segunda parte, se encuentran cinco casos de empresas mexicalenses<sup>1</sup> que confiaron en la institución y abrieron sus puertas a los equipos –de en promedio cinco estudiantes– para que desarrollaran el trabajo de investigación y la consultoría empresarial. Estos casos fueron escritos con base en los desarrollos de ejercicios, entrevistas y redacciones de los DOERS. Debido a que parte de la información podía llegar a ser algo sensible, se optó por disociar los nombres reales de las personas involucradas y las empresas. Cada equipo experimentó y analizó temáticas diversas, cada historia es única:

- Capítulo 1: *Shades*, una empresa de lentes de sol de gama media que enfrenta bajas ventas, la consecuencia fue la contracción de puntos de venta y el despido de personal, por lo que están reevaluando su modelo de negocio y su segmentación de mercado.
- Capítulo 2: cuenta el nacimiento, dificultades y decisiones que las fundadoras debieron tomar para una comercializadora de insumos dentales.
- Capítulo 3: la empresa de impermeabilización de este caso ha ido presentando una tendencia a la baja, en parte como consecuencia del desfase y rezago en su modernización, instalaciones y en el uso de plataformas digitales.
- Capítulo 4: una compañía de interiorismo, mobiliario y arquitectura con múltiples competidores indirectos y pocas posibilidades de estandarización, evalúa sus bajas ventas y la posibilidad de cambiar su segmentación y enfoque de mercado.

---

<sup>1</sup> Perteneciente a Mexicali, B. C., la ciudad más septentrional de México. Estando en medio de un desierto, la ciudad tiene las temperaturas más altas de México, se encuentra en una zona sísmica y se caracteriza por el turismo médico y su alta industrialización, particularmente en el sector aeroespacial.

- Capítulo 5: una empresaria con la consigna de contribuir a la ecología mediante la venta de ropa de segunda mano, busca tener un negocio con utilidades.

Cada caso aquí plasmado describe una empresa que busca dar sustento a las personas que en ella trabajan, y cada personaje retrata la perspectiva de una persona cuya vivencia puede estar siendo incomprendida y cuyas decisiones podríamos enfrentar, tal vez no tenemos o tendremos una empresa, pero el estar ofuscados y tener que tomar acción, seguramente A TODOS NOS HA PASADO, espero el método del caso pueda ser una guía para la toma de decisiones objetivas.

## EL MÉTODO DEL CASO

Como lo sugiere Mendoza Moreira (2006), este método de aprendizaje adquiere relevancia porque se debe conocer la información o datos de un caso determinado, real, con suficientes variables para que los estudiantes sean capaces de identificar, conocer, comprender y analizar todo el contexto y la interrelación entre las variables que intervienen en el ejemplo.

De acuerdo a Alpi y Evans (2019), los estudios de caso son una combinación creativa, detallada y rica en datos para que el lector comprenda si los hallazgos pueden ser aplicables no solo al entorno descrito, sino a situaciones a las que se ha enfrentado o enfrentará personalmente, una forma cualitativa y empírica para comprender el cómo y el por qué.

Los estudiantes deben realizar planteamientos diversos y priorizar la atención a la solución problemas. Es importante saber que la diversidad de soluciones propone cambiar la forma de concebir el ambiente o entorno y que no existen malas soluciones, simplemente que, en ocasiones, estas no pueden desarrollarse. La idea principal radica siempre en seleccionar la mejor opción de todas. Consecuente a lo previamente dicho, Yin (2014) explica que el realismo y actualidad del escenario del caso de estudio da pie a estudiar ya sea un individuo, grupo, estructura, proyecto, comunidad o decisión, donde de acuerdo a Barbosa et al (2017), el análisis temático puede ser tanto inductivo como deductivo, involucrando el descubrimiento de diferentes dimensiones de adopción e implicación.

Los primeros intentos por utilizar el método del caso no fueron lo esperado. Se leyeron bastantes casos, se filtraron conforme su apego a los objetivos de determinada clase, y fueron repartidos para su lectura. Cada equipo expuso uno para discutir soluciones, ya fuera que se tratara de una decisión entre opciones o que propusieran nuevas. No sonaba tan mal, pero había algunos conocimientos faltantes entre los alumnos, se buscaba ir un paso más allá que hablar sobre lo planteado, se deseaba un mayor involucramiento, tomar acción para darle la debida relevancia a la experiencia que alguien compartía.

Después de la no tan exitosa experiencia, se reforzó la capacitación en el método del caso, se revisaron varios casos y características buscadas en las notas de enseñanza con la idea de lograr un formato más completo y sintetizado, esperando facilitar a los siguientes maestros ir un paso más allá de la discusión y llegar a ejercicios específicos, siempre contando la historia y condiciones de la empresa.

Hoy los estudiantes participantes en DOERS y una servidora, estamos conscientes de que poner en palabras las experiencias de la empresa, no es igual que la vivencia de haber realizado visitas y entrevistas a personas reales, por se espera haber sido lo suficientemente objetivos desde las diferentes perspectivas involucradas, y haber logrado comunicar las horas de trabajo y hasta frustración vividas para encontrar problemas y soluciones en las empresas que nos abrieron sus puertas, –Los invitamos a imaginar a los personajes–.

## El docente utilizando el método del caso

### **Parte uno. Elegir el caso adecuado**

Cada caso tiene etiquetadas las perspectivas abordadas (o las materias donde se cree puede ser utilizado) para facilitar un primer filtro. Cada docente debe continuar con un segundo filtro, que es tener en mente los objetivos generales de su clase y revisar las notas de enseñanza, encontrará que cada perspectiva tiene un objetivo –¡A veces dos!– y que ya se ha pensado para dicho objetivo una actividad que el estudiante podría elaborar, si estas cuadran con lo que se desea lograr, ya se tiene una buena opción para trabajar –Estimado maestro, si identifica otra perspectiva o actividad para utilizarlo, agradecería la comunicación de su idea por correo electrónico para enriquecer la nota–

El tercer filtro debería constar de revisar dentro de la nota de enseñanza la síntesis del caso, el grado de dificultad y, definitivamente, los materiales adicionales, pues pueden irse actualizando y generar actividades con dichos materiales para ser evaluados como parte de la clase. Respecto a la resolución del caso –es decir, lo que los DOERS entregaron al empresario–, hay que tener en mente que el equipo

desarrolló una propuesta tecnológica, y los casos dan una variedad de posibles aplicaciones que no son necesariamente en lo que se enfocó el equipo. Si como docente le agrada lo que encuentra, se habrá de leer con detenimiento el caso y tomar una decisión.

A continuación, se adjunta el formato de nota de enseñanza que es, por supuesto, exclusiva para docentes, y requiere solicitarse vía correo electrónico institucional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Se puede solicitar al correo [michelle.lazcano@cetys.mx](mailto:michelle.lazcano@cetys.mx).

Ficha de enseñanza				
Caso de estudio				
Sinopsis				
Perspectivas/saberes transversales	Objetivos de aprendizajes	Preguntas detonantes	Posibles conclusiones	Actividades sugeridas
A				
B				
C				

Conocimientos y competencias				
Saberes previos	Experiencias previas			
<b>Lecturas complementarias</b>	<i>*anotar título y link aquí con el inciso relacionado</i>			
<b>Aportación al conocimiento gerencial</b>				
<b>Notas</b>	<p><i>Estimado profesor: si usted tiene alguna otra idea de uso o propuesta para complementar la información proporcionada que dé la posibilidad de usarlo de otras maneras, por favor no dude en hacer llegar un correo a michelle.lazcano@cetys.mx</i></p> <p><i>*Posibles ideas adicionales</i></p>			
<b>Dominio de la competencia</b>	Nivel educativo ( ) Bachillerato ( ) Profesional ( ) Posgrado			
	<table border="1"> <tr> <td>Presentación</td> <td>           1. Corto, organizado, bien informado.            2. Medianamente largo, algo desorganizado, algo de información faltante.            3. Largo, desorganizado, información ajena al caso y substancial información faltante.         </td> <td>Nivel de dificultad</td> </tr> </table>	Presentación	1. Corto, organizado, bien informado. 2. Medianamente largo, algo desorganizado, algo de información faltante. 3. Largo, desorganizado, información ajena al caso y substancial información faltante.	Nivel de dificultad
	Presentación	1. Corto, organizado, bien informado. 2. Medianamente largo, algo desorganizado, algo de información faltante. 3. Largo, desorganizado, información ajena al caso y substancial información faltante.	Nivel de dificultad	
	<table border="1"> <tr> <td>Conceptualización</td> <td>           1. Aplica teoría sin requerir explicaciones.            2. Identifica teoría apropiada para resolución con explicaciones en clase.            3. Identifica teorías y requiere apoyo.         </td> <td>           Suma: ____            Baja   Media   Alta         </td> </tr> </table>	Conceptualización	1. Aplica teoría sin requerir explicaciones. 2. Identifica teoría apropiada para resolución con explicaciones en clase. 3. Identifica teorías y requiere apoyo.	Suma: ____ Baja   Media   Alta
Conceptualización	1. Aplica teoría sin requerir explicaciones. 2. Identifica teoría apropiada para resolución con explicaciones en clase. 3. Identifica teorías y requiere apoyo.	Suma: ____ Baja   Media   Alta		
<table border="1"> <tr> <td>Análítica</td> <td>           1. Evalúa la decisión de un tercero.            2. Elabora alternativas.            3. Evalúa la situación e identifica problemas y puntos clave.         </td> <td></td> </tr> </table>	Análítica	1. Evalúa la decisión de un tercero. 2. Elabora alternativas. 3. Evalúa la situación e identifica problemas y puntos clave.		
Análítica	1. Evalúa la decisión de un tercero. 2. Elabora alternativas. 3. Evalúa la situación e identifica problemas y puntos clave.			

Distribución de trabajo y su evaluación			
Trabajo previo de Algunos materiales adicionales (plan de pizarrón)	Argumentación	Sesión de discusión	Actividades posteriores
Evaluación		Evaluación	Evaluación

Perfil de la empresa			
Decisor:	( ) Hombre ( ) Mujer	Puesto/ Departamento:	
Industria:		Área geográfica:	

## Parte dos. Preparar al alumno para argumentar

Pedir a los estudiantes que lo lean es una cosa, que lo lean con detenimiento, y de inmediato razonen las consecuencias y puedan argumentar su punto de vista, es otra. Será necesario ayudarles a los alumnos, para lo cual se preparó un formato para trabajar previamente a la clase y que puedan brillar como uno desea.

Primero es necesario explicarles qué es el método del caso empresarial, para qué sirve y qué esperamos. En mis palabras, yo diría:

- **¿Qué es?** Es una forma de investigación que te permite profundizar en una población específica, la encontramos en forma de redacción –bueno, también en video recientemente– que cuenta la historia lo más completa posible sobre la dinámica de la empresa que se está analizando. Es necesario estudiar diferentes perspectivas, así como cada cabeza es un mundo, en una empresa hay varios mundos, y además de los colaboradores, se tienen que tomar en cuenta procesos y documentos internos, los clientes, los competidores, el medio ambiente, la cultura, la economía, etc.

- **¿Para qué sirve?** Para conocer a fondo una situación empresarial, llevar temas reales a clase para que los alumnos entiendan el cómo y el porqué de las cosas, y practicar la toma de decisiones en un ambiente seguro. Si bien las situaciones y resultados no se pueden generalizar, servirán de referencia para “aprender en cabeza ajena”
- **¿Qué esperamos?** Un análisis profundo y completo por supuesto, más lo que ustedes decidan que es una práctica o actividad acorde a su clase.

Se sugiere proporcionarles una copia física o digital de la guía de preparación para el estudiante, que trae como instrucciones generales:

- El cómo leer: sí, sé cómo se lee, pero primero hay revisar las generalidades del caso y luego leer con atención detalles que resuelven puntos, es distinto.
- Sintetizar.
- Anotar hechos.
- Lo más importante: identificar y desglosar los problemas para luego plantear un plan de acción.

Permitámosles trabajar previamente, incluso en equipo si lo desean, y que se sientan seguros cuando se encuentren todos en la misma aula. Hay que darles suficiente tiempo.



**Figura 1.**

*Código QR para descargar la Guía de preparación para la resolución de casos de estudio*



A continuación se presenta el formato de la guía de preparación para la resolución de los casos de estudio que corresponde a los estudiantes.

## Guía de preparación para la resolución de casos de estudio

-Estudiantes-

### ¿Qué es un caso de estudio empresarial?

Se trata de una redacción que te cuenta los hechos e interacciones dentro de una empresa en particular. Es una excelente manera de aprender a analizar problemáticas al tomar conciencia del cómo y porqué de las cosas, para después discutir y tomar decisiones sin perjudicar a nadie, pues se trata de un ambiente controlado.

Si bien las situaciones presentadas son concretas y difícilmente replicables, el entendimiento general y la perspectiva de afectación que tiene cada parte son útiles en muchas situaciones.

### Los puntos generales para solucionar un caso de estudio son:

- Define el problema: ¿Cuáles serían los objetivos que la empresa busca lograr?
- Enumera factores decisivos: habrá cosas inciertas, externas e independientes de ti, es necesario considerar todo.
- Considera información relevante: haz un ejercicio de razonamiento de posibles consecuencias; busca datos duros, proyecta a futuro. Lo mejor es analizar distintos casos para que la experiencia en otras situaciones pueda conectar en otra forma de visualizar el caso.
- Identifica la mejor alternativa: no hay una fórmula secreta, cada decisión trae consecuencias económicas, laborales, de mercado... por eso saber tus objetivos empresariales y alinearlos con la ética es importante, hay que sopesar un costo.
- Desarrolla un plan de implementación: a prueba de fallas si es posible.
- Evalúa el proceso: ¿nos faltó algo?, ¿pudo ser mejor?

### Pasos:

1. Antes que nada, deberás realizar individualmente la **lectura del caso**, se sugiere hacerlo en dos modos:
  - » Ciclo corto: una comprensión preliminar de 3 minutos para leer el primer párrafo introductorio, subtítulos, gráficas y párrafo final. Pregúntate: ¿Qué está pasando? ¿A quién? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Debido a qué? Anota: de qué trata, cuál es el problema, qué información se busca.
  - » Ciclo largo: profundiza en la comprensión, lee detenidamente el caso. Sintetiza: toma notas con preguntas, observaciones, reconoce hechos *versus* opiniones. Revisa: generación de alternativas, criterios de decisión y evaluación.
2. Trabaja sobre el **formato** siguiente. Se recomienda realizar un borrador individual previo para agilizar las participaciones y realizar aportaciones de mejor calidad, ya que el siguiente paso será una sesión plenaria donde resolverás grupalmente el siguiente formato, y en algún momento realizarás una exposición ante el público, probarás y argumentarás ideas y/o responderás preguntas al profesor.

**Título del caso:**

**Contexto**

**Hechos conocidos:**

- 
- 

**Inferencias/supuestos:**

- 
- 

**Contexto**

**Elementos del problema(s):**

	¿Qué está pasando?	¿A quién?	¿Cuándo?	¿Por qué sucede?
1)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>			
2)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>			
3)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>			

*Pueden añadirse todos los renglones necesarios.*

**Característica(s) del problema**

	Problema	Causa	Herramienta de análisis*	Urgencia (baja, media o alta)	Criterio de decisión
1)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	↓ ↔ ↑	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
2)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	↓ ↔ ↑	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
3)	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	↓ ↔ ↑	<input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>

¿Cuál sería tu solución elegida?

### **Parte tres. La sesión de trabajo**

Una vez pasado el tiempo suficiente para que el alumno revise el caso, se espera trabajar una clase para comparar y consensar las ideas. Pensando en licenciatura, donde por lo general se tienen dos clases seguidas de 50 minutos, la propuesta de los tiempos sería la siguiente:

- 10 minutos. Conectar con los alumnos, enlistar entre todos algunos aspectos relevantes del caso ante la clase.
- 40 minutos. Separar al grupo en equipos pequeños para plasmar una posible estrategia, con 3 o 4 personas máximo, preferentemente con alumnos que normalmente no se juntarían en equipo para fomentar que las formas de pensar sean distintas.
- 35 minutos. Trabajo en plenaria, una persona de cada grupo debería exponer un resumen de observaciones, procurando no repetir lo que los expositores previos pudieran mencionar. Después de la recapitulación de equipos, pueden añadirse nuevas observaciones de manera individual.
- 15 minutos. Conclusiones de aprendizaje. Normalmente no hay una solución única o perfecta, todo tiene puntos a favor y en contra, es necesario recalcarlo.

\* Después de ello, sería preferible dedicar al menos otra clase inmediatamente posterior para trabajar en el desarrollo de la propuesta o actividad que fue elegida, pudiendo tal vez trabajar en equipos y competir por la mejor propuesta.

Para recordar los pasos a seguir como docente, puede consultar el siguiente formato (**figura 2**) con las actividades necesarias, es descargable para tenerlo a la mano.

**Figura 2.**

*Código QR para descargar la Guía de preparación para la resolución de casos de estudio. Profesores*



En el recuadro siguiente se puede apreciar al guía de preparación para la resolución de casos de estudio que corresponde a los profesores.

### Guía de preparación para resolución de casos de estudio

-Profesores-

La selección de un caso de estudio a desarrollar en clase debe cumplir con varios criterios y prepararse previamente, aquí los pasos:

1. Piensa en la competencia que quiere lograrse en la materia o la unidad, y escribe el/los **objetivo(s)** que buscarás cumplir con un caso.

Unidad/tema a tratar	
Objetivo(s) que debería cumplir el caso	

2. Revisa las **notas al profesor** de diferentes casos y elige cuál es el más indicado para ti. Toma 2 o 3 y que de primera vista sean pertinentes, realiza una lectura completa de los casos, y decide cuál usarás. Considera el nivel de dificultad y el semestre de los alumnos.

Dominio de la competencia	Nivel educativo	( ) Bachillerato ( ) Profesional ( ) Posgrado	
	Presentación	1. Corto, organizado, bien informado. 2. Medianamente largo, algo desorganizado, algo de información faltante. 3. Largo, desorganizado, información ajena al caso y substancial información faltante	Nivel de dificultad
	Conceptualización	1. Aplica teoría sin requerir explicaciones. 2. Identifica teoría apropiada para resolución con explicaciones en clase. 3. Identifica teorías y requiere apoyo.	Suma: ____ ( ) Baja ( ) Media ( ) Alta
	Análítica	1. El estudiante evalúa la decisión de un tercero 2. Elabora alternativas de solución y acción. 3. Evalúa la situación, identifica problema, puntos clave y retos.	

3. Será necesario trabajar previamente el caso analizando posibles **vertientes en problemas y soluciones**, existe un **formato para el estudiante** que te ayudará con esto. Si tienes lecturas complementarias, links de competidores, referencias internacionales, etc. que puedan enriquecer contextualización y/o soluciones del caso, es el momento de anexarlas. Si bien la nota docente trae ya varias situaciones resumidas previamente pensadas, tú podrías tener **otra perspectiva** y encauzar a los alumnos hacia una dirección más deseada conforme tu objetivo de la actividad. Si es así, te invito a compartir las sugerencias en el siguiente correo para retroalimentar el caso: [michelle.lazcano@cetys.mx](mailto:michelle.lazcano@cetys.mx)
4. Proporciona el caso y el formato al estudiante con tiempo, haciendo hincapié en el punto 2, que consiste en realizar un **trabajo previo** de argumentación para la clase. Se sugiere la siguiente planeación para una sesión cuya duración sea de 1 hora y 40 minutos aproximadamente:
  - » Días antes: solicitar la lectura previa del estudiantado del caso, y las lecturas complementarias si fuese el caso.
  - » 10 minutos. Conectar y presentar algunos aspectos entre todos del caso ante la clase.
  - » 40 minutos. Trabajo en grupos pequeños para plasmar una posible estrategia (3 o 4 personas preferentemente, y con alumnos que normalmente no se juntarían en equipo para fomentar que las formas de pensar sean distintas).

- » o 35 minutos. Plenaria, primera ronda de comentarios con líder de equipo, segunda con comentarios adicionales individuales.
- » o 15 minutos. En conclusiones de aprendizaje. Normalmente no hay una solución única o perfecta.

**Indicadores de satisfacción con el uso del método del caso**

- La idea es definida.
- Aclara el problema a resolver.
- Define si la investigación es básica o aplicada.
- Genera conocimiento técnico o práctico.

**Evaluación al alumno**

- Llenado de formato individual.
- Participación en clase.

*Rúbrica para evaluar la participación en clase*

<b>Caso de estudio:</b> _____ <b>Alumno:</b> _____ Calificación. Excelente: 9-10, Bien: 7-8, Mejorable: 5-7, No cumple: 0-4			
Sección	Criterio de evaluación	Calificación	%*Cal=
10 %	El caso se presentó en tiempo y forma de acuerdo con lo planeado. Hubo fluidez y trabajo previo.		
25 %	El análisis que hace del caso identifica los desafíos del tema que se estudia, ayuda a plantear objetivos claros para una futura decisión, a pesar de que no sean evidentes, puede descomponer el problema en partes.		
20 %	Refleja los marcos teóricos pertinentes, es decir, busca teoría e información suficiente que permita mejores resoluciones. Demuestra conocimiento aplicado.		
25 %	Contribuyó al análisis de diferentes aspectos, contribuyendo al análisis de causas y las relaciones		
20 %	Se lograron soluciones viables, diversas, coherentes.		
		<b>TOTAL</b>	

## CASOS DE ESTUDIO

Estos casos fueron escritos a partir de los desarrollos de ejercicios, entrevistas y redacciones de análisis de los DOERS



Perspectivas consideradas dentro del caso.

### Caso 1. **Protegiendo tus ojos con estilo**



Gestión y recursos de información, modelo de negocio, evaluación e incentivos laborales, comportamiento del consumidor.

#### *Alumnos participantes*

Institución	Alumno	Programa	Año cursando
CETYS	Luis Carlos Aguirre Bravo	LINI	Tercero
CEIPA	Dariana Rosales Luna	ANI	Primero

### Caso 2. **“No sabía nada del área, pero olía a negocio y tenía que intentarlo”**



Tablero de control, logística, dirección de ventas, administración estratégica, evaluación e incentivos laborales.

#### *Alumnos participantes*

Institución	Alumno	Programa	Año cursando
CETYS	María Elena Gutiérrez Andrade	LINI	Tercero

### Caso 3. Impermeabilizando Mexicali



Automatización de tareas, planeación estratégica, rebranding, servicio al cliente.

#### Alumnos participantes

Institución	Alumno	Programa	Año cursando
CETYS	Ramiro Gutiérrez Douriet	LINI	Segundo
CETYS	Claudia Lozano Cisneros	LAM	Tercero
CEIPA	Sebastian Uran Hamid	ANI	Tercero
CEIPA	Estefany Liceth Murillo Rodríguez	ANI	Cuarto

### Caso 4. Lo que conlleva el diseño de un espacio interior



Procesos de manufactura, mercado potencial, publicidad en internet, equipo cross-funcional, comercio internacional.

#### Alumnos participantes

Institución	Alumno	Programa	Año cursando
CETYS	Frida Sofia Sanchez	LINI	Segundo
CEIPA	Daniel Stivent Lujan Álvarez	AE	Tercero

### Caso 5. Cool Vintage



Cálculo de costos, márgenes de ganancia, optimización de procesos, crecimiento del negocio, planeación estratégica.

#### Alumnos participantes

Institución	Alumno	Programa	Año cursando
CEIPA	José Manuel Toro Restrepo	AE	Segundo

### Nota aclaratoria

El proyecto DOERS trabaja con las empresas bajo un **convenio de confidencialidad**, por ello, los nombres reales han sido modificados y/o se han omitido mayores referencias respecto a los nombres de empresarios, trabajadores y el nombre del negocio.

Todos los **escritos** están basados en actividades realizadas por los alumnos, como entrevistas y observaciones guiadas por su coach.

Los casos son desarrollados bajo el proyecto DOERS para innovación empresarial con estudiantes de CETYS Universidad en colaboración de alumnos de otras instituciones de América Latina, y empresas de la región. Son exclusivamente para discusión en ámbito **educativo** con la idea de ilustrar situaciones, no deben considerarse fuentes primarias de información ni una postura de la institución. La información financiera ha sido alterada para proteger la confidencialidad de la empresa.

No está permitida la **reproducción** total o parcial de este documento, su almacenamiento en un sistema de recuperación, su uso en una hoja de cálculo, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico u otro, sin permiso de CETYS Universidad.





# CASO 1



# LENTES DE SOL SHADES: PROTEGIENDO TUS OJOS CON ESTILO<sup>3</sup>

Dariana Rosales Luna<sup>4</sup>, Luis Carlos Aguirre Bravo<sup>5</sup>, Karina Michelle Lazcano Alvarez<sup>6</sup>

## Resumen

La empresa de lentes para el sol *Shades* atiende un segmento de mercado muy definido, aunque es probable que necesite reenfocar sus esfuerzos ya que había estado enfrentando bajas ventas, y con ello la contracción de puntos de venta y despido de personal. Tal vez la publicidad y la imagen que los vendedores proyectaban no era del todo adecuada para su segmento. El dueño se preguntaba cuáles serían los siguientes pasos para consolidar la estructura de la empresa y, con ello, poder enfrentar de una mejor manera la situación provocada por las reacciones del mercado. Antes de la pandemia por COVID-19 se esperaba un crecimiento sostenido, ahora era necesario reevaluar el modelo de negocio y la segmentación de mercado para volver al tamaño anterior de la empresa.

**Palabras clave:** gestión y recursos de información, modelo de negocio, evaluación e incentivos laborales, comportamiento del consumidor.

---

<sup>3</sup> Caso desarrollado en octubre de 2021.

<sup>4</sup> Estudiante de CEIPA, programa de Administración de Negocios Internacionales.

<sup>5</sup> Estudiante de CETYS, programa LINI (Lic. en Inteligencia de Negocios e Innovación).

<sup>6</sup> Doctora en Ciencias Administrativas, docente CETYS

## Metodología

El caso fue desarrollado siguiendo los pasos de consultoría DOERS, las empresas que decidieron atender, previa convocatoria, fueron sometidas a entrevista con el dueño y al menos un empleado, así como a un ejercicio de comprador encubierto para conocer la atención al cliente. El método de investigación fue cualitativo y para su desarrollo se centró en entrevistas, aunque contiene cierta información de soporte del tipo cuantitativo proporcionada por la empresa. Los hallazgos se centraron siempre en mejorar la forma de trabajo y proponer alguna implementación tecnológica, en este caso, incentivos al personal y proceso de compra como primeras medidas.

## Contexto

*Shades* era una empresa cuyo propósito es satisfacer la necesidad de accesorios para proteger los ojos de la luz solar, con estética y calidad en gama media, la organización nació en octubre de 2013 fundada por Gabriel, licenciado en Negocios Internacionales de profesión y quien tiene la experiencia de haber comenzado a vender lentes de sol desde los 18 años. Siempre había contado con el apoyo de su padre y mentor por ello la fundación de la empresa se inspiró en la empresa de su padre que ya comercializaba lentes económicos sin marca a nivel nacional, en tiendas de autoservicios y tiendas de conveniencia.

\* Los productos se encontraban en el mercado a un precio accesible, como modelo inicial, se instalaron kioscos en plazas en Baja California, con visión de expandirse a nivel nacional, inició operaciones en Sonora y Sinaloa.

Como director de la empresa, Gabriel había buscado la colaboración de nuevos empleados al contratar expertos en diversas áreas, llegó a tener 25 empleados, pero durante los meses transcurridos de la pandemia por COVID-19, y tras la falta de liquidez por bajo flujo, se vieron forzados a disminuir a catorce empleados y, de los quince puntos de venta que se tenían, cerraron cinco.

## Mercadotecnia y segmentación actual

Gabriel tenía muy pensado y definido su mercado: la marca *Shades* era normalmente adquirida por mujeres entre los 20 y 40 años, a quienes por lo general les interesa resaltar su *look* con accesorios. Este mercado corresponde a la generación *millennial* (próximamente generación Z), orientada, más que ninguna otra generación, a la búsqueda del sentido de pertenencia y de grupos con intereses similares, es una generación que suele también buscar autenticidad y una apariencia *vintage*. Por ello, y para hacer *match* con la marca, se buscó resaltar aquellas nuevas cualidades que sorprenden y se vuelvan imanes de atención para los clientes que están buscando el cambio y dejan en segundo plano la calidad de la visión ante necesidades particulares. El trabajo del vendedor era mostrarle las cualidades que no detectó, usarlo para ajustarlo a sus necesidades y a partir de ahí, controlar el proceso de venta de la mejor manera posible. Si bien los diseños de los lentes y la publicidad de la marca se proyectan a un mercado medio alto, el precio de los productos los hace accesibles a un mercado medio y medio bajo.

Sobre el estilo de vida del mercado potencial de *Shades*, de manera general y casi invariable, el nuevo consumidor *millennial* vive conectado permanentemente, se mantiene informado sobre sus intereses, desconfía de la publicidad tradicional y busca evadirla con herramientas que la tecnología digital le otorga, este mercado también espera ofertas y beneficios para tener la seguridad de pagar el precio correcto. Por todo lo anterior, es normal que el proceso de compra quede sin concluir debido a que se informó y buscó otra opción por no corresponder a las características que el segmento demandó.

Los clientes tienen acceso a mercados sin fronteras, por lo tanto, la publicidad y el proceso de compra deben estar pensados de tal forma que sea fácilmente comprendido por clientes de cualquier parte del mundo. Gabriel trataba de idear formas para lograr una comunicación hiperpersonal e instantánea desde el canal de preferencia sabiendo que su cliente promedio tenía la necesidad de sentirse escuchado, que ese cliente desacreditaría malas ofertas y promovería aquellas marcas que le ofrecieran experiencias memorables. El consumidor busca que la comunicación por parte de la marca sea de valor y no de manipulación para la venta.

## Esfuerzos recientes en mercadotecnia

La marca estaba en proceso de desarrollo, hasta el momento se habían tenido productos pensados para un público femenino, pero recién inician una línea unisex. La imagen de la marca tenía blanco de base y negro en tipografías buscando evocar elegancia y poder, sin embargo, para los jóvenes pasaba fácilmente inadvertido. Las modelos participantes en la publicidad eran de estratos económicos altos, lo que genera un ligero choque con el tipo de nicho en el que se quieren desenvolver según los objetivos trazados por la empresa.

Al parecer, a pesar de los esfuerzos, no se había tenido una idea tan clara de lo que la marca quería comunicar como propuesta de valor. Gabriel reflexionaba sobre cómo mejorar la experiencia, para lo cual debió reconsiderar los canales de comunicación y los puntos de contacto, que no son lo mismo según la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2022), para ser más específicos, un punto de contacto, ya sea físico o virtual, son todos esos elementos que hacen que la experiencia sea tangible dentro del canal de ventas. Los *Touchpoints* dentro de cada canal han sido analizados:

- **Kioscos.** Se encuentran en medio de los pasillos de centros comerciales, sus cuatro lados tienen un diseño escalonado para mostrar la mayor cantidad posible de artículos, de diseño moderno y minimalista, buscan llamar la atención de los clientes. Por otro lado, y a pesar de los esfuerzos del empresario, el asesor asignado a cada punto de venta da la impresión de frialdad. Algunos asesores suelen concentrarse en sus celulares y no abordan inmediatamente al cliente, tampoco simpatizan durante el proceso de venta. Los productos no están totalmente limpios, por lo que no cumplen siempre con los protocolos de cuidado de la salud.
- **Torres.** Se puede encontrar la marca en varios negocios de la ciudad, en forma de torres de exposición dentro de varios colectivos de ventas donde muchos pequeños emprendedores acuden. El acuerdo con estos puntos puede ser mediante una renta mensual por el espacio o una comisión por la venta, dependiendo las políticas de cada lugar. En general habían resultado ser un buen canal de venta, pero había disparidades a lo largo

del tiempo y entre los diferentes kioscos conforme la oferta y demanda que se tenía entre públicos. Los lentes se exhiben de manera que sea fácil para los clientes probarlos, y se acomodan estratégicamente cerca de algún espejo, no estaría demás colocar algunas imágenes alusivas y hacer resaltar la marca, aunque el espacio disponible es reducido.

- **Redes sociales.** Las redes sociales de mayor utilidad dentro del público de interés son Facebook® e Instagram®. En ambas se cuenta con más de 9.000 seguidores y se publica cada tercer día, sin embargo, no ha percibido un flujo de clientes similar al de los seguidores. Las publicaciones lograban obtener alrededor de 30 reacciones, y las ventas realmente no eran rastreadas para saber cuál fue el medio que provocó la acción. Durante algunas semanas se logró detectar que había alrededor de tres o cuatro personas que dejan de seguir por día, también se localizaron en las redes a algunos competidores con nombres y colores similares a *Shades*, cuyas distribuciones se encuentran en los mismos territorios. Con esta imagen replicada, era fácil confundir a los consumidores y que *Shades* resultara perjudicada en su imagen. Había publicaciones en el *feed* que no mostraban del todo lo que se vende, tenían, a la vista de Gabriel, una descripción escueta y poco llamativa, si se revisara más seguido la retroalimentación, seguramente podría ajustarse la publicación y mejorar las interacciones. Las publicaciones más valoradas en *likes* y comentarios eran colaboraciones con otras marcas e *influencers*. Por ello, *Shades* intentó en dos ocasiones diferentes trabajar con artistas de televisión reconocidos en México y varias partes de América Latina, pero por desgracia, los tratos y resultados no llegaron a buenos términos. El contenido que se publicaba en ambas redes sociales era diseñado y creado por una empresa a la que se le pagaba una cantidad mensual (o iguala) de MXN 8.600. Otra compañía genera la estrategia de publicidad y las campañas publicitarias, a la que se le daba otra iguala de MXN 8.000. A esto se suma que la inversión mensual en programación publicitaria ascendía a MXN 12.000. La compañía se encontraba en números rojos, así que decidieron dejar de invertir en redes sociales para centrarse en la venta de los kioscos, que es donde quedaba claro el ingreso registrado.

- **Sitio web.** La página web había logrado vender entre MXN 50.000 y 60.000 mensuales, sin embargo, durante algunos meses se vio un poco descuidado el recurso, debería intentarse retomar el canal considerando el *retargeting*, no sin antes analizar el *funnel* de ventas, además de aprovechar una base de datos de más de 2.000 correos electrónicos registrados, enviando información a carritos de compra abandonados y descuentos a clientes frecuentes. El *website* de la empresa mostraba el catálogo completo de productos, y la garantía de devolución en caso de defecto en fabricación, no así la información de horarios de atención, o incitación a la acción como lo pueden ser botones para escribir al Direct Messenger® o WhatsApp®, lo que significaba perder posibles oportunidades, además las opciones para búsqueda de información estaban limitadas. Después de analizarlo un tiempo, Gabriel consideró que el menú principal era poco visible y no había descripción de los materiales de fabricación, lo que podía generar desconfianza y preguntas para la atención personalizada. El sitio contaba con una opción para compras al mayoreo que solicita datos de registro, pero el descuadre visual en celdas dificultaba completar el proceso.

## Incurción tecnológica en la gestión

Shades sabía qué y cómo necesitaba su información para facilitar el trabajo, en su momento pagó el desarrollo de un *software* hecho a la medida, por lo cual se invirtió mucho tiempo y dinero para este desarrollo, por desgracia se fue descubriendo que la inversión resultó hasta cierto punto en vano, ya que conforme se añadieron módulos para obtener mayores detalles, los datos presentaban inconsistencias, era imposible cuadrar inventarios y ventas, lo que impedía realizar un análisis objetivo de la situación empresarial.

Muchos integrantes del equipo habían impulsado la visión del empresario, pero una vez más, había habido complicaciones para llegar a la meta. Gabriel estaba considerando un nuevo *software* de aplicaciones de gestión empresarial mediante pruebas con algunos departamentos, pero hace falta adaptarse a lo que la compañía ofrece y alimentar la información requerida. Lo anterior representaría un proceso

lento, pero que debe asegurar que no solo les permita funcionar correctamente, sino expandirse de manera nacional, y en un futuro, en un escenario a nivel internacional. –¿Debería Gabriel seguir intentando arreglar el *software* a la medida?–

## Finanzas

---

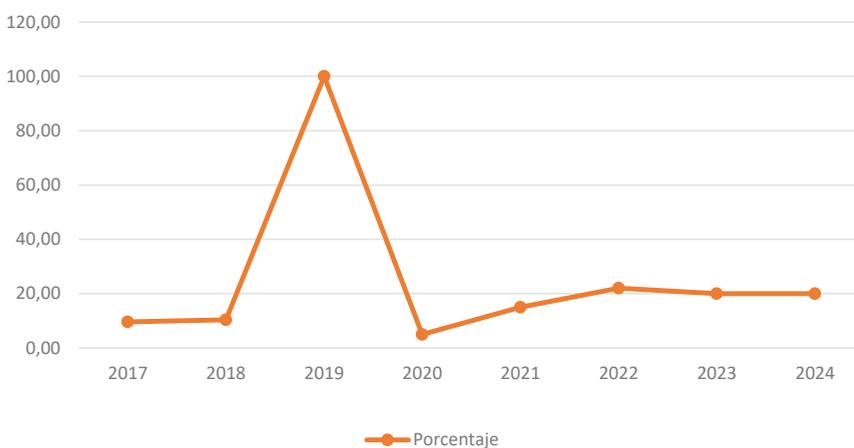
El tipo de cambio, el aumento del salario mínimo en la región fronteriza, las regulaciones para importación y el aumento en costos del producto derivado de guerras comerciales, tuvieron una importante influencia en la rentabilidad de *Shades* a lo largo de los años, misma que se calculaba en un 13 % de utilidad neta. Algunos hechos de impacto para la empresa fueron:

- Los costos de salarios aumentaron en un 57 % en 2019 con respecto al 2017, que es el primer año registrado. A partir del 1 de enero de dicho año hubo un aumento del 100 % en el salario mínimo en la Zona Libre de la Frontera Norte (ZLFN) (**figura 3**), lo cual por supuesto cambió los presupuestos.
- También fue en 2019 cuando se registró mayor presupuesto orientado a las rentas, este fue el año más costoso. Los ingresos por ventas permanecieron iguales en el 2018, la comparativa de utilidad resultó casi 30 % menor o una utilidad de apenas 50 centavos por cada peso invertido antes de impuestos.
- La pandemia obligó a la empresa a detener sus operaciones en abril y mayo de 2020, los puntos de venta fueron cerrados por lo que no registraron ingresos y varios puntos, especialmente las sucursales fuera de la ciudad de origen, no fueron reabiertas cuando se levantaron las regulaciones de los gobiernos locales.
- Desde su constitución, la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada por diversos factores externos, la empresa comenzó sus compras con una paridad de dólar a MXN 13 hasta alcanzar un tope de MXN 25,7 en abril del 2020, ahora se ha estabilizado en un promedio de MXN 17,25 por dólar interbancario.

- En el 2018, se observó un aumento general en ventas de más del 20 % anual, se observó un cierto pico en marzo, muy probablemente influenciado por la época de semana santa (*spring break*) por ser las gafas de sol un accesorio *commodity* para vacacionar en la playa, un decremento en abril (comparado con el año anterior), y las mayores ventas se realizaron en junio con la temporada de calor, siguiendo el mismo patrón observado del 2017.
- Los gastos operativos mostraron una tendencia al alza a partir de mayo y junio, desacelerada en los meses de julio a noviembre, y diciembre es el mes más costoso para la empresa. En la **figura 4** se muestran datos relacionados.
- El año 2020 comenzó con una cuesta: los costos operativos igualaron las ventas en el primer mes, durante los siguientes meses, las ventas empezaron a despegar, pero en marzo se declaró cuarentena, por lo que negocios no esenciales como éste tuvieron que cerrar hasta nuevo aviso.

**Figura 3.**

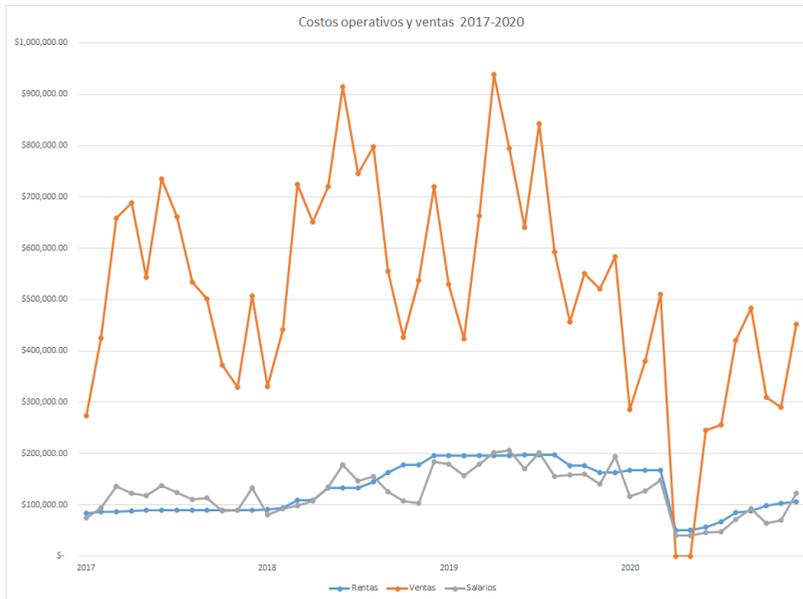
*Tasa de crecimiento anual de salarios mínimos en zona fronteriza*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la información obtenida de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (BANXICO, 2024).

**Figura 4.**

*Análisis financiero, cambios en los costos y tendencia en ventas*



*Nota.* Documento interno de tendencia de rentas, ventas y salarios de Shades.

Cuando una empresa es pequeña o tiene pocos miembros en su equipo, una sola persona suele abarcar varios puestos. Sin embargo, cuando los proyectos y los retos crecen, hay que reconocer las tareas y responsabilizar a las personas. Actualmente, el volumen de operaciones diarias y el hecho de cubrir las diferentes áreas geográficas representa una sobrecarga para Gabriel y para la empresa. Su trabajo le apasiona y su visión es clara, y cuando alguien del personal no encaja en su organización, no tiene problema con hacérselo saber. Sin embargo, esta crisis y sus deseos de crecer, lo han llevado hacia una autorreflexión profunda para determinar sus funciones y lo mejor para su organización.

Gabriel quiere ajustar un poco la imagen proyectada, brindar una comunicación hiperpersonal por los diferentes canales, mejorar y simplificar los programas de *software* que utiliza para gestionar su empresa, los cuales no han resultado compatibles y la información no es confiable. Los factores externos (paridad cambiaria, salarios y momento del año) y los internos (gastos operativos)

desbalanceaban un poco el quehacer diario y dificultaban una proyección certera. Realizando una introspección, se pregunta: —*¿Cuáles serán los pasos por seguir? ¿Cómo puedo organizar mejor mi compañía para incrementar la probabilidad de éxito y el consecuente logro de nuestros objetivos?*—.

## Referencias

Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (02 de febrero de 2022). *¿Cómo influyen los Touchpoints en la experiencia del cliente?* <https://asociaciondec.org/blog-dec/touchpoints-experiencia-del-cliente/52547/>

BANXICO. (2024). *Comisión Nacional de Salarios Mínimos. Sistema de Información Económica*. <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=10&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA601&locale=es>



# CASO 2





## “NO SABÍA NADA DEL ÁREA, PERO OLÍA A NEGOCIO Y TENÍA QUE INTENTARLO”<sup>7</sup>

María Elena Gutiérrez Andrade<sup>8</sup>, Karina Michelle Lazcano Alvarez<sup>9</sup>

### Resumen

María y Lucero iniciaron en el 2012 una comercializadora al por menor de artículos odontológicos para el cuidado de la salud bucal. En ese entonces no sabían nada del ramo, pero percibían que era un buen negocio y fueron adentrándose en un plan de ventas con una debida planeación estratégica. Si no resultaba, perderían todo.

Estaban descubriendo que su ventaja competitiva podía residir en la variedad de productos disponibles, a la vez que las diferentes gamas de precio que se ajustaban a diferentes bolsillos de los profesionales y futuros profesionistas. En su historia como empresa se habían sentido apoyadas por las observaciones de sus colaboradores, pues les permitió visualizar opciones y posibles escenarios, pero también habían sido estafadas por algunos de ellos.

Desde el inicio las fundadoras habían tenido altibajos, habían situaciones que implicaban la toma de decisiones importantes para *Tu Dientito*. La pandemia por COVID-19 les dificultó la adquisición y venta de insumos médicos, sus pronósticos habían quedado invalidados. Estas elecciones serían la diferencia entre que la empresa cierre, sobreviva o crezca.

**Palabras clave:** tablero de control, logística, dirección de ventas, administración estratégica, evaluación e incentivos laborales.

---

<sup>7</sup> Caso desarrollado en mayo de 2022.

<sup>8</sup> Estudiante de CETYS, del programa LINI (Lic. en Inteligencia de Negocios e Innovación).

<sup>9</sup> Doctora en Ciencias Administrativas, docente CETYS.

## Metodología

El caso fue desarrollado siguiendo los pasos de consultoría DOERS, las empresas que decidieron atender previa convocatoria, fueron sometidas a entrevistas con el dueño y al menos un empleado, así como un ejercicio de comprador encubierto para conocer la atención al cliente. El método de investigación fue cualitativo al centrarse para el desarrollo en entrevistas, aunque contiene cierta información de soporte del tipo cuantitativo, desarrollada por los ejercicios comparativos de mercado. Los hallazgos se centraron siempre en mejorar la forma de trabajo y proponer alguna implementación tecnológica, en este caso, hacer más eficiente el proceso de compra y realizar una planeación a largo plazo.

## Contexto

### ***Los inicios de la empresa***

En Mexicali, la capital de Baja California, México, residen hace años María y Lucero G., madre e hija respectivamente, si bien no son originarias de dicho estado, la búsqueda de mejor educación y oportunidades laborales las trajo hasta allí. Durante varios años trabajaron como comisionistas para una famosa cadena de tiendas de conveniencia, lo que les dio las bases para atender un negocio que implicaba servicio al cliente. Ante una progresiva e inminente saturación de mercado, las ganancias disminuían, sus fondos mermaban y, antes de perder más, optaron por terminar su contrato y buscar nuevas oportunidades.

Lucero, graduada de Negocios Internacionales, estuvo trabajando en una empresa maquiladora del sector camionero realizando importaciones. María por su parte, vio complicada su reincorporación laboral tanto por encontrarse en su quinta década, como por tener varios años trabajando en algo tan específico. Un día, con pláticas entre amistades, en la mente de María, se convocó el recuerdo de una persona que se dedicaba a la venta de insumos médicos y parecía irle muy bien, así que después de algunas largas búsquedas nocturnas en internet, decidió pedir a su hija que le importara un lote de productos que localizó con

proveedores extranjeros. Lucero aceptó extrañada, pues no era especialista en el ramo, le advirtió a su madre, pero al mismo tiempo creyó que podía sentirse más productiva ocupada fuera de casa, así que Lucero aplicó sus conocimientos y adquirió un lote variado de insumos dentales a muy buen precio. Para entonces, María había tomado muchos consejos de su amistad, estudiado los productos, y había hecho una lista de posibles compradores a partir de un directorio, tan pronto llegaron los productos, salió a venderlos.

María manejó directo y por poco más de una hora al poblado vecino llamado Los Algodones, conocido entre los *pájaros de la nieve*<sup>10</sup> por sus bajos precios en atención médica, y a sabiendas de que la temporada de recibir el turismo médico estaba por iniciar, en un solo día vendió casi la mitad de su pedido. Al cabo de un mes, había conocido casi a la mitad de los dentistas en Mexicali, había vendido la totalidad de su lote y logrado recomendaciones y solicitudes para nuevas ventas. Si bien no era una profesional en productos dentales, había usado su empatía innata para conocer los nombres de cada asistente, los horarios habituales de los odontólogos y posteriormente entender lo que sus clientes buscaban en los productos, a la vez que aprendía más sobre la mercancía de la cual recientemente se estaba empapando. Nuevamente importaron un lote –mientras se preguntaban si no se trataba de un golpe de suerte–, esta vez más completo.

Ante la crisis económica del 2012, Lucero veía venir su despido a finales de año, y así fue, pero ante la oportunidad que había encontrado su madre, le emocionó la idea de lograr mejores ingresos, así que extendió la búsqueda de productos y marcas a partir de las notas, e invirtió su aguinaldo y finiquito en nuevas adquisiciones. Las experiencias laborales, la valentía y el espíritu emprendedor de ambas se conjugaron para aprovechar el poco desarrollo de este ramo en la zona, invirtieron todo lo que tenían en compra de insumos y el pago de tres meses de renta de un pequeño local. De no tener ganancias, lo perderían todo.

El negocio comenzó a prosperar en sus tres meses límite, pero era complicado conseguir lotes con buena calidad y precio. Sabían que para lograr mejores precios

---

<sup>10</sup> Canadienses o estadounidenses que buscan un clima cálido durante los meses de invierno de sus países, viajan a ciertas zonas más al sur y generan una derrama económica por todos los servicios demandados.

de manera constante, necesitaban ser distribuidores directos de COA®, una de las marcas con líneas más completas y mejor desempeño del mercado, pero aún no cumplían con los requisitos para aplicar a su distribución. Necesitaban cierto tiempo laborado que fuera comprobable, y ventas mínimas anuales cuya cifra no habían alcanzado aún.

La meta era clara, aunque el camino de la estrategia para el liderazgo de costos era sinuoso, incluso sacrificado. La primera opción era buscar una asociación con competidores locales para aprovechar los años de registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), su única arma era la promesa de fortalecer el equipo de ventas para alcanzar las cifras requeridas. Era prioritario plantear la distribución de las ganancias y establecer bajo cuáles condiciones plantearían su relación laboral y de negocios: un futuro en sociedad o se separarían como negocio. Para ambas partes podría significar mayores ganancias al lograr costos más bajos, tanto por la distribución mayorista como por compras escalables con otras marcas.

Como segunda opción, si se registraban ante el SAT, debían esperar el tiempo comprobable de experiencia y ventas, este crecimiento significaba riesgos y sacrificios, incluso no tenían por seguro que, aun logrando una penetración de mercado significativa, el mercado fuese suficiente para vivir de ello —¿Podrías proponer otra opción de curso? ¿Qué opción elegirías?—.

### ***La empresa en la actualidad***

El negocio floreció, el local de *Tu Dientito* tiene llena una bodega de 16 m<sup>2</sup>, duplicaron el espacio de mostrador, e hicieron algunas mejoras menores al espacio en cuanto a acabados, accesos e identidad con logotipo y uniformidad de colores.

Conociendo la posibilidad de aumentar su participación de mercado, la empresa abrió dos sucursales más (**figura 5**): la matriz se ubicaba a la periferia de una zona que alberga a una considerable parte del *cluster* médico, la primera sucursal se encontraba cercana al centro geográfico de la ciudad, lo que permitió una distribución más sencilla a un importante número de clientes, siendo María

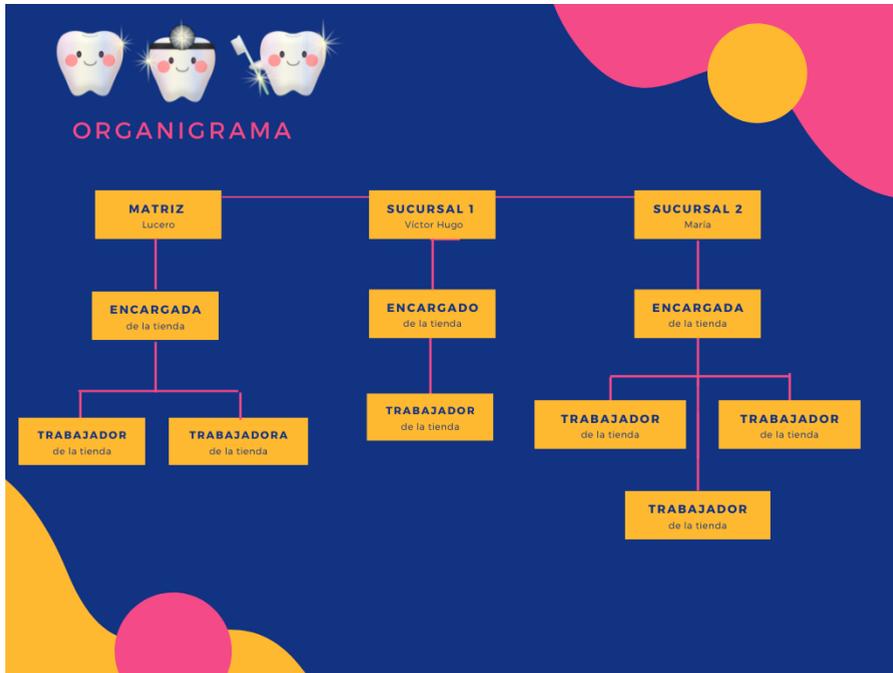
la responsable, ha sabido utilizar sus habilidades blandas para la venta, y lograr ser la sucursal con mayores ventas.

La segunda se encontraba en el lado opuesto de la ciudad respecto a la matriz, dentro de un pequeño centro comercial sobre una avenida principal, y lo más valioso, colindante a una universidad con carrera de odontología. El responsable de esta segunda sucursal era Víctor Hugo, especialista en periodoncia y esposo de Lucero, a quien conoció por terceros dentro del ramo. Al integrar sus esfuerzos, optaron por montar en esta última sucursal unos consultorios para permitir a Víctor Hugo seguir ejerciendo su profesión, además de diversificar ingresos debido a la renta de los sillones adicionales. Ante el crecimiento de la familia, fue Víctor Hugo quien asumió las visitas semanales a un poblado cercano llamado San Luis Río Colorado, en el colindante estado de Sonora, donde la dinámica de Los Algodones y los *pájaros de la nieve* es la misma, con la diferencia de presentar una mayor estabilidad en la demanda. Por desgracia, un día de trabajo no permitía visitar más allá de unos diez clientes, así que se optó por mantener solo aquellos más rentables para la empresa y evitar el desgaste familiar y profesional.

El número de empleados por sucursal se encontraba en relación con las ventas generadas. Para propiciar el éxito del concepto, cada uno se ha centrado en el punto de venta asignado, y los tres están al tanto de lo que sucede en los otros sitios para comunicar sus puntos de vista, pero no tienen injerencia en las decisiones de otra sucursal. El reporte de inventarios y pagos se han manejado de manera independiente, aunque en caso necesario, colaboran mutuamente para completar los pedidos de algún cliente y con ello asegurar las ventas, posteriormente se reemplazan los productos de los inventarios originales. Las compras de volumen seguían a cargo de Lucero.

Figura 5.

Organigrama de Tu Dientito



Nota. Elaboración propia a partir de la información brindada por Tu Dientito.

## El mercado

*Tu Dientito* se volvió distribuidor autorizado de marcas como COA Dental Solución<sup>®</sup>, Vamasa Health Innovation<sup>®</sup> y MDC<sup>®</sup> (que a su vez maneja distintas marcas de nivel internacional). Independientemente de las diferentes calidades de productos, los productos fueron clasificados de la siguiente manera:

- Consumibles: gasas, guantes, cubrebocas, suturas, frenillos, etc.
- Químicos: anestésicos, resinas, acrílicos de grado clínico, etc.
- Instrumental de mano: cincel, espejo bucal, alicates, etc.
- Aparatología rotatoria: micromotor, pieza de mano, etc.

Los perfiles de compradores identificados fueron:

- Estudiantes: el 80 % de ellos requería que los materiales fueran de bajo costo y secado lento para tener oportunidad de manipular resinas, pues su destreza aún no es muy amplia. Los pacientes que atienden a bajo precio aceptan la mezcla costo-beneficio.
- Dentistas jóvenes: adquirirían algunos insumos de mayor calidad, pero aún complementaban con ciertos productos económicos. Están abiertos a comprar por internet, pero ello les ha implicado ocasionalmente la decepción de adquirir piratería sin saberlo, hasta que lo notan en el uso.
- Dentistas maduros: reconocidos en la comunidad, con suficiente solvencia para comprar insumos de buena calidad, presentaciones variadas y coloridas para la ortodoncia.

*Tu Dientito* identificó dos competidores fuertes con una variedad similar en la ciudad, *Garden* y *Walden*, la mayoría de sus productos tienen un precio ligeramente más elevado, aunque la calidez del servicio al parecer justificaba dichos incrementos. Hacia el centro de la República Mexicana, se encuentra *Bardent*, un distribuidor con el que varios depósitos dentales de todo el país se surten. Era imposible equiparar su amplia gama de marcas y sus productos de alta especialidad, con excelentes precios y envíos con pago adicional del flete. Para *Tu Dientito*, el internet hizo que *Bardent* fuera un golpe considerable, pues para aquellos dentistas que tuvieran posibilidad de esperar el envío, juntando una compra mínima, aseguraban un buen descuento en relación con las compras locales.

## El proceso de ventas

La amplia gama de productos y el menor precio, conjugados con los meses de temporada alta en los que el volumen de ventas llega a acumular aproximadamente el 70 % neto de la mercancía, si a eso se suman las ocasiones en las que se ha tenido personal nuevo, el punto de venta llega a ser caótico y se necesita de toda la ayuda

disponible para solucionar con rapidez los requerimientos del cliente y disminuir el número de clientes en espera.

El *software* utilizado permite facturar de manera automática, llevar un control de ventas e inventarios de manera instantánea, y dar la información que el área de contabilidad solicita para sacar sus cálculos. Sin embargo, dicho *software* no se comunica entre las distintas sucursales, por lo que la atención al cliente se ve demeritada al retardar la respuesta sobre en cuál sucursal puede completar sus compras el cliente, ya que los empleados deben marcar a un chat interno y esperar a que otro empleado en otra sucursal esté desocupado para responder a la solicitud. Si la pregunta por parte del cliente fue vía remota, no es demasiado problema, pero si se encuentra a la espera dentro del punto, retrasa todo el proceso.

Algunos clientes, particularmente los más jóvenes, han optado por efectuar su pedido vía telefónica o WhatsApp® para apartar sus materiales un día antes de asistir a la sucursal, si los productos están en inventario se surten de inmediato y se deja listo el paquete, de tratarse de algo más particular, el procedimiento es realizar una cotización que normalmente tarda de dos a cinco días hábiles dependiendo del proveedor. Lucero se preguntó —¿Habría alguna manera de dar algún tipo de precotización?—.

Lamentablemente durante el período de pandemia, la cotización del surtido llegó a tardar dos semanas o incluso hasta dos meses debido a la falta de materiales de los proveedores, y con ello vino la imposibilidad de ofrecer el insumo. A lo anterior debió sumarse la distribución, cuyo seguimiento era delicado debido a posibles robos —¡Un paquete muy pequeño puede valer varios cientos!— o contratiempos con los pedidos por saturación de logística de transporte y aduanas, así como la disminución de personal debido a restricciones o enfermedad, todo ello incrementó los tiempos de respuesta de la proveeduría mundial, sus principales fuentes se situaban en Estados Unidos, México y Brasil. Es bien sabido por muchos que durante la crisis de COVID-19, las cadenas de suministro médico se vieron afectadas a pesar de ser resistentes a la recesión, y su desempeño durante este período de incertidumbre fue pobre.

Lucero y María mantienen buenas relaciones con sus compradores, en mucho por ello el éxito de su crecimiento —*Incluso varios de ellos se convirtieron en amigos cercanos!*—, sus clientes frecuentes contaban con créditos, pero debido a la pandemia no fue posible conservar este beneficio, era necesario realizar los cobros para asegurar la liquidez.

La experiencia les ha enseñado que poder dar seguimiento a sus productos es importante en caso de una devolución. La calidad de las cajas y los códigos de barras de cada producto les permite identificar que el insumo efectivamente fue vendido por ellos, pues se ha dado el caso de clientes que quieren regresar mercancía ajena que incurre en piratería comprada en otros depósitos pequeños o internet. Si se trata de medicamentos como anestésicos con requerimiento de cadena en frío, las devoluciones no son permitidas, el odontólogo es responsable del producto una vez que sale de la tienda, en una zona con una temporada tan extensa y fuerte en temperaturas, ha habido algunas desavenencias en los años.

## Promoción

Por un tiempo se contrató una empresa especializada en páginas web y redes sociales (Facebook® e Instagram®). La empresa contratada para ello atendió a las tres sucursales, haciendo hincapié en la tercera, que en aquel momento se estaba inaugurando y el énfasis promocional fue el servicio de clínica dental. No se vio un gran impacto en las ventas ni en la afluencia de clientes, no se sabe bien por qué, se trabajaba bajo un esquema sistemático, es decir, diariamente se subía la fotografía de alguno de los productos que se ofrecían intentando mantenerse en la mente del cliente joven.

Respecto a las ofertas, eran definidas directamente por sus distribuidores, son ellos quienes indican qué productos tienen una oferta visible para el cliente y debe respetarse precio y vigencia. Ocasionalmente, se arman paquetes de productos que suelen comprarse en conjunto, por lo que es necesario poner atención en cuidar el margen de ganancia y revisar los resultados para identificar si de dicha oferta se obtuvieron ganancias o pérdidas, y qué tan benéfico fue para la empresa.

## Colaboradores

En empleos anteriores, Lucero tuvo situaciones en las que se le trató de una manera machista, se ignoraban sus puntos de vista o incluso se coartaba su derecho de opinar, ya que a la vista de algunos debía tener nulos conocimientos por ser una joven mujer. El emprendimiento inició con dos mujeres solas enfrentando dificultades, sabiendo que no son las únicas que han sufrido este tipo de situaciones, las fundadoras se han comprometido con la causa de promover el empoderamiento femenino. Las personas contratadas en la empresa son en su mayoría mujeres sin estudios superiores, varias de ellas son cabeza de familia, necesitaban un trabajo estable y, de ser posible, lograr su crecimiento personal.

La relación entre empleadas es amistosa, con edades más o menos cercanas, suelen tener de que hablar. Para María, en ocasiones ha sido difícil separar la relación y sin notarlo había llegado a dar beneficios especiales, es Lucero quien se lo hacía notar. Cuando ha entrado un empleado nuevo y ha durado poco, es normalmente porque no encajaba del todo con los valores de la empresa, lo que incluye un trato cordial, pero no más allá de lo profesional con sus clientes. En la empresa se promovía el respeto en todo momento, por citar un ejemplo, en una ocasión uno de los clientes agredió verbalmente a una de las empleadas de la empresa por no realizar una devolución de producto —Y tenía plena justificación para ello— Lucero insistió en que —“El cliente no siempre tiene la razón”— por lo que tomó la inmediata decisión de no volver a permitir el ingreso a este cliente, y así impedir en un futuro que sus empleadas pudieran recibir este tipo de trato.

Las capacitaciones básicas sobre ubicación de los productos y uso de caja se han dado a todos los empleados en su reciente ingreso, pero las capacitaciones técnicas sobre los usos y las diferencias de los productos que venden, solo las recibieron los empleados de mayor antigüedad al poco tiempo de iniciar labores, hasta ahora los conocimientos se obtienen socializando y compartiendo entre ellos conforme se ha ido necesitando. Estos nuevos aprendizajes también se han dado gracias a la retroalimentación de sus mismos clientes de confianza, quienes en todo momento contribuyen a la mejora del servicio y a un mejor conocimiento de los productos.

## La economía pre y pospandemia

Durante la etapa más aguda de la pandemia por COVID-19 (de marzo a junio de 2020), existió tensión entre empresarios sobre la completa incertidumbre de abrir o no sus puertas. Algunos comentarios políticos mencionaron apoyos y estímulos fiscales al sector, como créditos, exenciones, descuentos o diferimientos en pagos a impuestos y derechos locales o la suspensión de procesos de fiscalización, a finales de marzo del 2020, en Baja California no habían sido aún otorgados (Revilla, 2021).

La situación económica de *Tu Dientito* había sido fuertemente impactada por la pandemia. Justo antes de la temporada alta de ventas se habían cotizado pedidos grandes para surtirse como era habitual para las fechas, pero debieron cancelar las compras que pudieron al no tener ventas seguras. Muchos médicos decidieron cerrar sus puertas hasta nuevo aviso ante la posibilidad real de infectarse y ante la poca afluencia que podrían tener, así como los altos costos de seguridad personal que se derivaban al momento de atender a un paciente. Aunque surgieron varios estudios posteriores referentes al cuidado de la salud –como el de Nart (2021) que aseguraba que “pacientes que presentaban periodontitis severa o avanzada y han sido infectados por COVID-19 han tenido un riesgo 9 veces mayor de fallecer, y 3,5 veces más posibilidades de ingresar en una UCI”–, el impacto en las ventas fue significativo.

Lucero, María y Víctor Hugo pasaban tiempos difíciles, no podían asegurar el sueldo de sus empleadas, no habían invertido en productos, pero tampoco tenían ventas. Por ser un negocio de ramo prioritario que tenía permitido seguir funcionando, las empleadas propusieron invertir todo en cubrebocas, sanitizantes y guantes en grandes volúmenes con todos los proveedores identificados –a pesar de las restricciones de venta que los proveedores pedían hacer–, pues eran altamente demandados por médicos y por la comunidad en general.

En general, a nivel mundial, el comercio de estos productos esenciales había crecido ya un promedio de 29 % (**figura 6**). Dicha inversión tal vez no se hubiera realizado sin información medianamente privilegiada obtenida por sus empleadas. La ubicación de su matriz es casi contigua al concurrido hospital Instituto Mexicano de

Seguridad Social (IMSS), y de primera fuente supieron que los médicos necesitaban insumos, pues ellos mismos acudían a su compra personal ante la escasez.

### Figura 6.

*Estadística sobre el comercio bilateral de productos esenciales para la COVID-19 en el primer semestre del año*

**Cuadro 3: Estadísticas sobre el comercio bilateral de productos esenciales para la COVID-19 en el primer semestre del año**

Importador	Interlocutor comercial	Valor de las importaciones procedentes del interlocutor (millones de \$EE.UU.)		Proporción de las importaciones de productos esenciales para la COVID-19 procedentes del interlocutor (%)		Tasa de crecimiento (%)
		2019	2020	2019	2020	2020/2019
1. Estados Unidos	1. China	6.057	14.714	22,6	40,7	142,9
	2. México	4.977	5.247	18,6	14,5	5,4
	3. Alemania	2.235	2.044	8,3	5,7	-8,5
2. Alemania	1. China	1.026	5.553	8,6	33,1	441,4
	2. Países Bajos	1.625	1.746	13,6	10,4	7,4
	3. Estados Unidos	1.072	1.253	9,0	7,5	16,8
3. China	1. Estados Unidos	2.183	2.339	21,9	19,8	7,1
	2. Japón	1.805	2.126	18,1	18,0	17,8
	3. Alemania	1.303	1.348	13,1	11,4	3,5

*Nota.* Organización Mundial del Comercio (2020).

En circunstancias como estas, lo normal sería reinvertir todo lo posible en incrementar el inventario y con ello posibilitar mayores ventas. Las empresarias debieron ser cautelosas con sus compras y esperar la estabilización tras los efectos ocasionados por la pandemia. Por lo pronto, se tenía el ambicioso objetivo de aumentar un 30 % las ventas anuales y para ello era relevante seguir pendientes de la experiencia de compra y satisfacción de los compradores y de los competidores. María deseaba asegurar dicho crecimiento y, en algún momento, dejarle un legado a su única hija. Reflexionando sobre los inicios de su negocio y la necesidad de sortear momentos llenos de incertidumbre durante la pandemia, en su mente trataba de jerarquizar las actividades que le permitirían mayor certidumbre... —“Creo que necesitamos realizar tres cosas: primero que nada, diseñar un buen plan de inversión. Esto nos permitirá un segundo objetivo: comprar un terreno apropiado y con ello, cumplir el sueño de hacernos de un espacio propio para evitar altas rentas,

el *nearshoring* comienza a golpear Baja California” –. Suena sencillo, pero no lo es ¿Cómo impactaría en los costos el hecho de contar con un espacio propio?

En este momento, María está buscando alternativas de solución, escuchar ideas, propuestas de crecimiento, –*¿Hacia dónde vienen y hacia dónde van las empresas hoy en día, en un período que se vislumbra incierto debido al momento social, económico y de salud no sólo de México, sino del mundo entero* – María se quedó reflexionando... pronto llegaría a conclusiones importantes con un buen intercambio de ideas de crecimiento y estructura de su negocio...

## Referencias

Nart, J. (8 de abril del 2021). *Por qué en pandemia hay que ir al dentista más que nunca: relación entre COVID-19 y salud oral*. <https://theconversation.com/por-que-en-pandemia-hay-que-ir-al-dentista-mas-que-nunca-relacion-entre-covid-19-y-salud-oral-158474>

Revilla, E. (27 de marzo del 2021). *Impuestos y servicios legales*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/tax/flashs-2020/Apoyos-estimulos-fiscales-otorgados-por-Estados-COVID19.pdf>

Organización Mundial del Comercio [OMC]. (22 de diciembre de 2020). *El comercio de productos médicos en el contexto de la lucha contra la COVID-19: evolución en el primer semestre del 2020*. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/covid19\\_s/medical\\_goods\\_update\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/medical_goods_update_s.pdf)



# CASO 3



# IMPEX CACHANILLA: IMPERMEABILIZANDO MEXICALI Y ALREDEDORES<sup>11</sup>

Ramiro Gutiérrez Douriet<sup>12</sup>, Claudia Lozano Cisneros<sup>13</sup>, Sebastián Urán Hamid<sup>14</sup>,  
Estefany Liceth Murillo Rodríguez<sup>15</sup>, Karina Michelle Lazcano Alvarez<sup>16</sup>

## Resumen

En junio de 2021, Sergio Barragán, fundador y gerente de la compañía de impermeabilización, se encontraba tomando decisiones de relevancia para dirigir la empresa. En los últimos años, las ventas de la empresa impermeabilizadora *Impex Cachanilla* estaban presentando una tendencia a la baja como consecuencia del desfase y rezago que sufrió la empresa en lo que toca a la modernización, a las instalaciones y al uso de plataformas digitales y ni qué decir en el tiempo de atención. El señor Barragán se preguntaba el porqué de dicha tendencia y deseaba llegar a las razones fundamentales que ocasionaron la baja continua de ventas. La forma en la que se manejaba la empresa no era eficiente y no había tiempo que perder si se quería continuar laborando.

**Palabras clave:** automatización de tareas, planeación estratégica, *rebranding*, servicio al cliente.

---

<sup>11</sup> Caso desarrollado en junio de 2021.

<sup>12</sup> Estudiante CETYS, programa LINI (Lic. en Inteligencia de Negocios e Innovación).

<sup>13</sup> Estudiante CETYS, programa LAM (Lic. en Administración de Mercadotecnia).

<sup>14</sup> Estudiante CEIPA del programa de Administración de Negocios Internacionales.

<sup>15</sup> Estudiante CEIPA del programa Administración de Negocios Internacionales.

<sup>16</sup> Doctora en Ciencias Administrativas, docente CETYS.

## Metodología

El caso fue desarrollado siguiendo los pasos de consultoría DOERS, las empresas que decidieron atender, previa convocatoria, fueron sometidas a entrevista con el dueño y al menos un empleado, así como a un ejercicio de comprador encubierto para conocer la atención al cliente. El método de investigación fue cualitativo y para su desarrollo se centró en entrevistas, aunque contiene cierta información de soporte del tipo cuantitativo proporcionada por la empresa. Los hallazgos se centraron siempre en mejorar la forma de trabajo y proponer alguna implementación tecnológica, en este caso, automatización de tareas para disminuir la carga laboral.

## Contexto

Hace bastantes años, Sergio Barragán conoció a un empresario que tenía un negocio de impermeabilización de barcos y techos en Ensenada, Baja California. En esa empresa tuvo la oportunidad de laborar y aprender todo lo relacionado con este oficio. Después se trasladó a Mexicali, Baja California, donde el clima y las condiciones extremas de la región representan un reto considerable durante los meses de verano cuando la temperatura sube desde los 35 °C hasta los 50 °C.

En aquellos días se celebraban los Juegos Olímpicos de 1984, que tuvieron lugar en Los Ángeles, California, Estados Unidos de Norteamérica, ciudad cercana a Mexicali; todos los patrocinadores y múltiples productos imprimían *USA* en todo para estar a la moda con el tema –Este aspecto quedó muy marcado en la mente de las personas, incluyendo los colores característicos de dichos juegos–, el empresario adoptó esta idea y más tarde desarrollaría su logotipo con las franjas de la bandera norteamericana y la palabra *USA*, al que en los años 90 le añadiría un dinosaurio que se volvió la mascota empresarial, debido al posicionamiento logrado por una comedia televisiva basada en una familia de clase media.

En 1986 emprendió su propio negocio de aplicación y mantenimiento de impermeabilizantes en techos, a la par que desarrollaba sus estudios profesionales. *Impex Cachanilla* fue creada con la finalidad de brindar el mejor servicio en impermeabilización y aislamiento térmico, con el entonces novedoso sistema

de espuma de poliuretano esparcido de alta densidad, un aislante sintético cuya tecnología se desempeña de manera superior a otros productos al bajar drásticamente la conductividad térmica, siendo 25 % mejor que espumas de poliestireno o que las lanas minerales (IPUR, s. f.); aun así, de acuerdo al sondeo de PROFECO (2023), solo el 1,4 % de los proveedores ofrecían la opción de espreo, lo tradicional era la membrana acrílica con una garantía de entre dos y tres años. La reparación de techos incluía eliminación de goteras, aislamiento térmico, así como protección contra el viento y aislamiento contra ruido en techos y paredes.

Lo usual hasta entonces era contratar un albañil que aplicara breya y cartón arenado, pero desde sus inicios, la visión de estos empresarios fue romper esquemas tradicionales en cuanto a la reparación de techos abriendo oportunidades de mejora y así se pasó del concepto tradicional de la participación del albañil, hacia un concepto de pistolas de rocío de material, logrando mayor simpleza, calidad y profesionalismo de operación en el sistema de impermeabilización. Las premisas anteriores fueron muy importantes para construir la imagen de la empresa. La mayoría de sus clientes buscaban a la empresa por recomendación de otros clientes satisfechos con el servicio, el procedimiento en todos sus servicios constaba de los siguientes pasos:

1. Limpieza: se realiza una limpieza del techo eliminando basura, tierra y el aislante existente.
2. Construcción de techo (opcional): en caso de ser necesario se construye un techo de madera encima del techo ya existente, esto con la finalidad de tener una superficie apta para la posterior aplicación de los productos.
3. Aislamiento térmico: se realiza la aplicación del poliuretano de alta densidad.
4. Recubrimiento: se finaliza con la aplicación de la pintura elastomérica que impermeabiliza el poliuretano y prevé daños por agua.

La empresa ofrecía una garantía de cinco años por el trabajo realizado con insumos de alta calidad, importados principalmente de Japón y Estados Unidos. En caso de subcontratar servicios, los responsables de la empresa y del proyecto se

aseguraban siempre de que se contara con la misma calidad del servicio ofrecido por ellos mismos.

En los inicios, la sede de la empresa era una casa rentada que posteriormente fue adquirida, a la par de los terrenos aledaños, donde posteriormente se instaló una bodega conformada por un contenedor aislado y allí se guardaban los vehículos empresariales para ofrecer sus servicios (dos camiones de aplicaciones y una camioneta pick-up para pinturas).

En 1993, la empresa ofreció sus servicios y envió presupuestos a los cines de la ciudad y del Estado de México gracias a haber contactado al dueño de las instalaciones, Diego Verdugo, quien era conocido en varias latitudes del país. Hasta el año de 1998, *Impex Cachanilla* había logrado la contratación para obras mayores que representaban entre USD 30.000 y 40.000 dólares, llegando a alcanzar los 54.000 m<sup>2</sup> de aislamiento. Estas contrataciones llegaron a tomar tanta relevancia que incluso, sostenían económicamente a la principal sucursal de Mexicali, que paradójicamente, no facturaba lo suficiente. Fue entonces cuando Diego le propuso a Sergio una sociedad, pero no se llevó cabo, implicaba cambiar de residencia, conseguir más trabajadores y trabajar muchas horas extra –Sergio ahora se cuestiona sobre su decisión–.

La empresa maduró y contaba ya con años de experiencia y alrededor de 10.000 obras terminadas. Entre sus clientes industriales estaban por ejemplo universidades y bodegas, con techos de gran envergadura que por un buen tiempo representaron la mayoría de sus ingresos, pero la capacidad para atender a los industriales lo habían rebasado hace tiempo. Ahora prestaba mayor atención a clientes residenciales procurando brindar la misma calidad e intención de buen servicio.

## Falta de personal

La falta de personal había venido afectando las ventas y el desempeño de la compañía con el paso del tiempo. Sergio estaba desempeñando funciones de gerente general, y, al mismo tiempo, funciones variadas y relacionadas con casi todos los procesos

de su empresa, como eran la atención y ventas a clientes industriales con altos requerimientos, hacía también la supervisión y monitoreo constante a sus empleados a través del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), para saber dónde estaban y cómo estaban trabajando, lo que representaba una gran carga de trabajo por la cantidad de funciones en todas las áreas y procesos, y varios aspectos estaban siendo descuidados.

La progresiva disminución de ventas en los últimos años no había permitido alcanzar las proyecciones basadas en históricos de venta. Remitiéndose un poco al pasado cercano, la empresa registró un volumen de trabajo constante durante la etapa previa a la pandemia, estaban atendiendo con un tiempo de espera de dos semanas aproximadamente, se contaba con una plantilla laboral de quince trabajadores desempeñándose en funciones del área de aplicación de poliuretano, elaboración de techos de madera y pintado de techos.

Durante los días más críticos de la pandemia, en abril del 2020, la empresa cerró sus puertas durante dos semanas. Como consecuencia de los estragos económicos de la epidemia, el personal de aplicación se redujo en una tercera parte. Al poco tiempo la empresa se vio reducida a once empleados en total: el dueño, cinco colaboradores en aplicación, tres secretarías y dos vendedores, algunos de ellos estaban vinculados desde el inicio de la empresa, lo cual muestra un bajo nivel de rotación de personal.

\* La reducción del personal de aplicación aumentó el tiempo de espera a entre 4 y 6 semanas, los tiempos de demora representan un obstáculo importante para la empresa a la hora de cerrar nuevas ventas si se considera que hoy en día vivimos en una sociedad que siempre busca la inmediatez. Un servicio más rápido en la actualidad representa una clara ventaja competitiva.

## Imagen

El logotipo contiene un dinosaurio animado, personaje referido y amado en los años 90 debido a una serie de televisión. Este elemento distintivo fungió de manera elemental por años al permitir asociar fácilmente la marca, sin embargo, el diseño

hace tiempo que se encuentra desfasado en cuanto a las tendencias y estilos actuales. La empresa se confunde frecuentemente con un lugar de entretenimiento para niños, con un centro de renta de mobiliario para fiestas o con un negocio de venta de piñatas debido a su fachada y exteriores donde resalta la mascota y los colores que eran originalmente brillantes, hace tiempo que sus paredes (internas y externas) y letreros luminosos de publicidad se encuentran considerablemente desgastados. En los interiores de las oficinas saltaba a la vista la falta de organización de los documentos laborales y de la distribución de escritorios, así como la carencia de un diseño interior que incluyera los colores corporativos y que al mismo tiempo brindara a la oficina un diseño cálido y vanguardista.

La publicidad dentro y fuera de las instalaciones brillaba por su ausencia, era necesario que las propiedades de los productos fueran explicadas por el personal. Las herramientas de trabajo presentaban también desgaste visible. Los empleados vestían indumentaria personal, al carecer de uniformes, lo que no era ideal para el trabajo que realizan, eran notorias las previas manchas químicas a la hora de prestar los servicios a la empresa. Era necesario mejorar la imagen para resaltar el profesionalismo que deseaba transmitirse.

Uno de los puntos operativos más críticos era el hecho de contar con una cantidad de aplicadores demasiado pequeña para el volumen de trabajo que los administrativos podían manejar. El cliente debía esperar hasta seis semanas para ser atendido, cuando el trabajo en un edificio mediano tardaba en promedio tres días, por lo que muchos decidían inclinarse hacia otras empresas que ofrecían los mismos servicios con un tiempo de espera menor, en especial si se avecinaba la lluvia.

## Operación y servicio de la empresa

Dos de las tres secretarías hacían el seguimiento a las publicaciones de Facebook® e Instagram®, y atendían a los clientes provenientes de dichos canales, a veces desatendiendo actividades administrativas. Tanto en redes sociales como en servicio de atención telefónica de las secretarías se observaba un tiempo de respuesta rápido y eficiente. Gentilmente proporcionaban información para facilitar la comprensión de los trabajos y servicios que presta la empresa, mientras hacían hincapié en que,

para realizar un presupuesto, era requerido que algún aplicador visitara el inmueble y observar las condiciones específicas del trabajo que se iría a realizar.

No siempre se encuentran de manera simultánea laborando, y en algunas circunstancias era necesario acceder a alguna información acerca de algún trabajo, pero dado que cada una conservaba la información de los pedidos que iba atendiendo en su computadora, una no tenía acceso a la información de las otras. Esta falta de transferencia de información interna de la empresa generaba demoras e incrementaba las posibilidades de que surgieran errores operativos. No se contaba con algún *software* que pudiera generar la cotización en automático, por lo que las secretarías tenían que tomar toda la información manualmente para realizar el presupuesto de la misma manera, lo que llevaba tiempo pues se debía realizar en cuanto se finalizara la llamada para no olvidar datos importantes, dejando de lado otras actividades, aun así, existía la posibilidad de cometer un error en el procesamiento de la información, proporcionando una cotización errónea. Llegó a suceder que ciertos trabajos que deberían llevar características específicas como el grosor aplicado del poliuretano, por error, omitieron alguna especificación y debían volver al punto para corregir el error, lo que suponía un disgusto para el cliente, y tiempo de retrabajo para la empresa.

En el formato de presupuesto que se hacía llegar al técnico aplicador, se incluía al reverso un croquis con el dibujo para representar gráficamente las condiciones del lugar de trabajo, aunque en ciertas circunstancias y proyectos se optaba por la fotografía en lugar del dibujo, a fin de evitar que se pasaran por alto ciertos detalles importantes. Muchas veces la fotografía no se tomaba, ya fuera que los técnicos olvidaban hacerlo o preferían recurrir a la memoria.

Cada equipo de trabajo llevaba una orden con datos del cliente: nombre, teléfono, domicilio, número de metros a los cuales se aplicará el producto y el espesor de trabajo, además de algunas peticiones especiales. Si en la orden no se suministraba la información completa, no se sabía qué hacer al momento de realizar el trabajo y el tiempo se veía desperdiciado. Para tratar de completar la información, contaban con diversos grupos de WhatsApp® para comunicarse, sin embargo, muchas veces los empleados no estaban pendientes de estos grupos, en especial si estaban a la mitad de una aplicación, así que a veces se omitían ciertos

mensajes, y trabajaban con información sesgada. El teléfono no se contestaba siempre, los técnicos aplicadores asistían en equipo al lugar de trabajo, por lo que había oportunidad de contestar el teléfono turnándose, sin embargo, no lo hacían. Trabajaban de manera autónoma, carecían de supervisión regularmente y sus funciones variadas a veces los deslindaba de responsabilidades, en algunas ocasiones los mismos vendedores tomaron la función de supervisor.

En cuanto al equipo de trabajo, la empresa contaba con dos máquinas de esparcido de poliuretano, pero una de ellas se encontraba fuera de servicio y las piezas útiles estaban siendo extraídas para la máquina aún en servicio. Los vehículos se encontraban desgastados por su uso a lo largo de los años y requerían al menos una renovación mayor. Algunas herramientas eran limitadas y debían compartirse de un camión de aplicación a otro, ocasionalmente los colaboradores olvidaban una herramienta en otro camión, que posteriormente sería necesaria para poder realizar su trabajo de manera correcta. Todo esto repercutía de manera operativa en la eficiencia de los procesos y, a su vez, se encuentra directamente relacionado con el tiempo de espera para realizar el trabajo.

A fin de que el aislamiento pueda tener una duración de por vida, era necesario propiciar el mantenimiento cada cinco años, situación que se dejaba a la memoria del cliente, pues no se contaba con una forma de dar un seguimiento puntual, a pesar de que el cobre de los mantenimientos supondría un ingreso importante.

Haciendo un recuento, la empresa presentaba rezago en diversas áreas, era fundamental plantearse cuáles son las acciones más adecuadas e inmediatas a ejecutarse para encaminar a la empresa a su modernización y reestructuración. El licenciado Barragán se preguntaba —¿Son realmente las bajas ventas una consecuencia, o el problema?—.

## Referencias

Asociación de la Industria del Poliuretano Rígido [IPUR]. (s. f.). *La conductividad térmica de la espuma de poliuretano*. <https://aislaconpoliuretano.com/conductividad-termica-espuma-de-poliuretano/>.

Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO]. (2023). *Sondeo telefónico sobre el servicio de Impermeabilización de losa en casa habitación*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/831746/Sondeo\\_telefonico\\_sobre\\_el\\_servicio\\_de\\_impermeabilizacion\\_de\\_losa\\_en\\_casa\\_habitacion.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/831746/Sondeo_telefonico_sobre_el_servicio_de_impermeabilizacion_de_losa_en_casa_habitacion.pdf).



# CASO 4



# INTERIORISMO ARQMONK: LO QUE CONLLEVA EL DISEÑO DE UN ESPACIO INTERIOR<sup>17</sup>

Frida Sofía Sánchez<sup>18</sup>, Daniel Stivent Luján Álvarez<sup>19</sup>, Karina Michelle Lazcano Alvarez<sup>20</sup>

## Resumen

Federico, con la idea de brindar un servicio para mejorar la calidad de vida de sus clientes al adaptar un lugar en un espacio óptimo y agradable, tuvo la iniciativa de crear una empresa de interiorismo, mobiliario y arquitectura en la ciudad de Mexicali: *Arqmonk*. Una empresa pensada para clientes que, más allá de una necesidad, puedan darse unos cuantos lujos. Desde entonces ha crecido, y Federico ha observado que todavía hay aspectos que pulir o implementar para poder mejorar sus procesos y lograr tener un mejor control interno a la par de ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Hasta el momento, la empresa se había enfocado en empresas medianas y grandes de los sectores comercial e industrial, aunque también ha atendido ocasionalmente al sector hospitalario y residencial.

La llegada de la pandemia implicó tratar de mantener su presupuesto en equilibrio para no tener que despedir trabajadores. El objetivo principal era sobrevivir en el mercado a través de la reinención en todos los aspectos, tanto como en el plano físico como en el digital, y probablemente cambiar su segmentación tradicional, todo ello sin dejar de lado su esencia. Federico necesitaba replantear muchos aspectos en su negocio para seguir funcionando.

**Palabras clave:** procesos de manufactura, mercado potencial, publicidad en internet, equipo *cross-funcional*, comercio internacional.

---

<sup>17</sup> Caso desarrollado en octubre de 2021.

<sup>18</sup> Estudiante CETYS del programa LINI (Lic. en Inteligencia de Negocios e Innovación).

<sup>19</sup> Estudiante CEIPA del programa Administración de Empresas.

<sup>20</sup> Doctora en Ciencias Administrativas, docente CETYS.

## Metodología

El caso fue desarrollado siguiendo los pasos de consultoría DOERS, las empresas que decidieron atender previa convocatoria, fueron sometidas a entrevistas con el dueño y al menos un empleado, así como un ejercicio de comprador encubierto para conocer la atención al cliente. El método de investigación fue cualitativo al centrarse para el desarrollo en entrevistas. Los hallazgos se centraron siempre en mejorar la forma de trabajo y proponer alguna implementación tecnológica, en este caso, la estandarización de formatos y registro de información del cliente.

## Contexto

Federico y Antonio, hermanos en su segunda década y recién graduados en negocios internacionales y diseño industrial respectivamente, tuvieron inicialmente la idea de una mueblería bajo el concepto tradicional en la zona: piezas de importación aprovechando la cercanía con Estados Unidos. Federico perseguía la idea de poder brindar un espacio óptimo para diseñadores y arquitectos en el que pudieran desenvolverse y ejercer su profesión a cambio de una remuneración justa y digna. Al poco tiempo la empresa se fue diversificando hasta abarcar áreas especializadas en interiorismo, arquitectura, producción y distribución mobiliaria en un solo negocio, ofreciendo productos como salas, cocinas, closets, sillas, mesas, sillones, persianas, entre otros.

Dicha diversificación permitió que se fuera integrando más capital humano capacitado y con ello cubrir la demanda de las diferentes áreas, con el tiempo logró un equipo de trabajo estructurado, al grado de lograr crear lo que hoy en día es una empresa posicionada y destacada por sus trabajos de gran calidad, la atención con cada cliente siempre ha sido personalizada, la mayoría de sus trabajos son hechos a medida, buscando cubrir las necesidades de estética, calidad y funcionalidad en la renovación del espacio, pero con tanto personal, también era importante tener en la mira la rentabilidad.

Conforme el crecimiento, Federico y Antonio decidieron separar las funciones, departamentalizando a sus diez trabajadores en las siguientes áreas: producción

(carpintería, tapicería e instalación), diseño y ventas (arquitectos y diseñadoras que fungen como asesores de venta) y administración. Las tareas que debía desempeñar cada colaborador eran claras, pero la poca sinergia entre departamentos había generado una sobrecarga laboral en algunos trabajadores, lo que fácilmente podía generar una falla interna en la estructura organizacional, fuera en talento humano o en el desarrollo de procesos; podría caerse en incumplimiento de objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Federico destaca que, a diferencia de sus competidores, *Arqmonk* ha procurado la proveeduría nacional de calidad. Tienen gran variedad de colores, telas, diseños únicos que se reflejan en productos de alta calidad, lo que les da fortaleza como empresa. Uno de los principales diferenciadores es el modelo integrador en el que se fusiona el interiorismo, el mobiliario y la arquitectura en un mismo lugar, de manera que la empresa puede ofrecer a sus clientes una visión y panorama completo que se logre ajustar a sus gustos y necesidades. En otras palabras, llevan la obra completa, desde que el cliente entra con una idea, hasta que esa idea cobra vida y justo a la medida.

Los clientes empresariales representaban en el 80 % de sus ventas, estos proyectos brindan mayor rentabilidad y liquidez a su organización, pero debido a la contingencia por COVID-19, dichos clientes tuvieron que minimizar sus gastos. Sabiendo que en el mediano plazo no estarían en posibilidades de amueblar espacios con lujos, *Arqmonk* buscó alternativas para seguir en funcionamiento, incluso pensar en la fabricación y comercio de productos médicos, como fuera, era hora de enfocarse en nuevos segmentos.

La empresa se localiza a escasos metros de la frontera con Estados Unidos, lo que representaba una espada de doble filo: así como esta condición favorece la internacionalización de la empresa con clientes estadounidenses que pueden pasar hacia México buscando rendir su dinero ante la compra de muebles personalizados —dicho sea de paso, el tener contacto con otros gustos y estilos les permitía ampliar su oferta—, en el vecino país se podían encontrar modelos estándares, a precios más accesibles o de mayor calidad que los vendidos localmente. Ante la contingencia, las fronteras permanecieron cerradas por poco más de siete meses, en el momento más álgido de la pandemia, los estadounidenses podían cruzar hacia el sur libremente,

mientras que solo unos pocos mexicanos con permisos especiales podían cruzar hacia el norte. Antes de ese momento, aproximadamente el 7 % de las ventas totales de la empresa correspondían a clientes en el extranjero y a algunas ciudades de la república mexicana, pocos clientes estaban abiertos a realizar intercambios de otras procedencias. Había una relación de ventas con cruce diario total, por lo que su tercer segmento de ingresos se veía complicado.

El foco era entonces aquellos clientes que buscaban remodelar su hogar para pasar su cuarentena en un lugar cómodo y agradable, en ocasiones con proyectos que siempre habían querido, pero que no se habían dado el tiempo para atender. El mercado meta estaba conformado principalmente por personas con nivel socioeconómico alto (A/B), y algunos de nivel medio (C+), debido al poder adquisitivo de este sector y a la disposición que tienen para invertir en lujos para su hogar. De acuerdo con Mora (2019), el 6,8 % de la población mexicana se ubica dentro del nivel alto, tienden a ser familias empoderadas y materialistas y sus compras se definen por factores aspiracionales y de estatus.

En el año 2020, INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) reportó en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (2020) que en el estado de Baja California se gastan alrededor de MXN 2.426 en promedio por trimestre en artículos y servicios para la limpieza, cuidados de la casa, enseres domésticos y muebles, cristalería, utensilios domésticos y blancos. La cifra anteriormente mencionada, representaba un monto bajo para el segmento que la empresa solía atender (A/B), pues el artículo más económico tenía un valor de USD 200 o el equivalente entonces a unos MXN 4.200 al tipo de cambio de aquel año, y los precios por supuesto aumentaban dependiendo del tamaño o de los detalles que el cliente pidiera.

Se sabía que este segmento tenía básicamente tres líneas de comportamiento: aquellos que llegaban directamente por lo que querían pues ya han hecho una investigación previa (los *directos*), los *escépticos*, con la necesidad, pero que requieren del impulso de un tercero para asistir al local y revisar opciones y, finalmente, los *emocionales*, con muchas esperanzas en su remodelación.

## Forma de trabajo

### **Primer proceso: venta**

Las diseñadoras de piso se encargan de atender y mantener toda relación directa con el cliente. En su trabajo lanzan algunas preguntas de ayuda para guiar la búsqueda y estructuración del concepto completo para plasmarlo directamente sobre los bosquejos, desde lo más obvio como color, hasta lo más pequeño como el tipo de herraje. Para muchos clientes era importante visualizar su idea antes de materializarla, esto hacía su experiencia más placentera.

Cuando se tiene el concepto de la obra casi concretado, se realiza el diseño a computadora para que así el cliente pueda observar una versión un poco más real de lo que se llevará a cabo y posteriormente se realizan los planos correspondientes para proceder al proceso de compra, para el cual la empresa se apoyaba en la plataforma Google Drive®, haciendo uso de carpetas de acuerdo con la clasificación de proveedores (tapices, pisos, persianas, etc.). Las diseñadoras creaban una base de datos en la cual registraban las ventas indicando fecha, nombre del cliente, tipo de tela, cantidad requerida, entre otros aspectos, en conjunto con el área de contabilidad se encargan de lo relacionado con la cotización del material, la compra y la generación de la guía de envío. Una vez generada esta última, las diseñadoras daban seguimiento al envío para rastrear el pedido y programar los siguientes procesos.

\* Ya sea que se tratara de interiorismo, mobiliario o arquitectura, existía una amplia variedad de productos y servicios que eran la mayor parte del tiempo personalizados, por ende, el proceso de concretar la venta podía volverse tardado ante la intervención de factores como tipo de material, tamaños, detalles, etc.; que hacían muy variable el precio de venta.

En cuanto al diseño, se recurría principalmente al programa SketchUp®, mismo que lleva a cabo dibujos en dos dimensiones y puede agregarse el volumen casi automáticamente, haciendo que el cliente vea el proyecto en menos tiempo, aunque al momento de pasar los planos a producción, este programa no considera aspectos técnicos que se requieren para la ejecución. Como extensión a este programa, se

utiliza V-Ray® para renderizar los proyectos, de manera que se puedan apreciar de una forma más realista.

La empresa también hacía uso de SolidWorks®, un programa de diseño mecánico, que facilitaba el diseño de mobiliario con detalles técnicos, así como SketchUp®, este permite aplicar materiales, dimensiones y generar planos. Cuando se trata de proyectos grandes, se recurre al programa AutoCad® para poder visualizar la distribución de mobiliario al momento de generar propuestas para el cliente. Para los programas anteriormente mencionados, la empresa adquiría a través de un tercero los permisos correspondientes para su uso y renovación cuando es necesario. La empresa recurría también a una licencia propia de PROMOB® para el trabajo conjunto con uno de sus proveedores externos para el diseño, detalles y especificaciones.

En cuanto a los equipos de cómputo, los dispositivos deben ser capaces de soportar los programas, *Arqmonk* cuenta con dos equipos funcionales y se apoya en otros dos equipos personales de las diseñadoras. Conforme pasa el tiempo, la empresa se ha encargado de brindar el mantenimiento adecuado a todos los equipos.

### ***Segundo proceso: producción***

Siempre había sido indispensable el contar con los planos completos y detallados de los proyectos, así como con los materiales requeridos. La persona encargada de producción estaba al frente de carpinteros y tapiceros, fungiendo como mediadora entre las diseñadoras y el equipo de producción. Organizaba reuniones con los carpinteros para comunicar indicaciones y dar seguimiento.

En cuanto a los carpinteros, parte de su labor era hacer por lo menos una visita previa al lugar donde se instalaría el producto final, con el fin de observar en el espacio cualquier detalle que pudiera afectar la instalación, cotejar la cantidad de material que se pudiera necesitar por proyecto o detalles que fuera necesario considerar antes de empezar la producción para evitar situaciones pudieran generar costos adicionales. Los carpinteros tenían ya áreas de trabajo designadas para cada actividad con la finalidad de que el proceso fuera más fluido, ordenado y óptimo. Una vez terminado el producto, siempre se realizaba un montaje de prueba en el taller, así en caso de haber algún error o detalle, se realizaban las correcciones necesarias.

En lo que respecta a los tapiceros, su labor comenzaba una vez que los carpinteros habían concluido con la estructura y recibían el material. Tomaban medidas, hacían los cortes y comenzaban a tapizar la estructura, y complementos como cojines.

El equipo de instaladores era responsable de trasladar e instalar el mobiliario en el espacio donde el cliente lo desea. En caso de que el cliente requiriera instalaciones de electrodomésticos o similares, se cobraba un extra por dicho servicio.

No todos los procesos de producción estaban presentes, los formados y acabados metálicos (acero, cromados, niquelados), requerían herramientas y personal especializado, por lo que era más conveniente comprar o subcontratar.

La empresa tuvo la intención de estandarizar los costos de los diferentes insumos con la idea de agilizar los presupuestos dados a los clientes, pues era difícil llevar un control de pedidos, en especial si el registro, seguimiento y ejecución de estos no es constante.

## Recursos humanos

Durante el proceso de selección y capacitación, la empresa buscaba por supuesto habilidades alineadas a las necesidades de la empresa, pero también que los prospectos tuvieran cierto perfil motivado, con sentido de pertenencia y conscientes de que todos son valiosos para la empresa, *Arqmonk* sabía bien que la dedicación, compromiso y disposición eran actitudes esenciales para colaborar.

Una vez seleccionados los candidatos, la capacitación era mayormente uno a uno, es decir, se asignaba al nuevo empleado alguien de mayor experiencia en la empresa para que pudiera observar cómo se realizan las labores, además, se realizaban algunas sesiones en conjunto para abarcar ciertos temas específicos. La comunicación entre los miembros que conformaban los equipos de ambos procesos jugaba un papel sumamente importante.

Para la compañía era importante tener un buen grupo de trabajo con un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo de sus actividades. Los dueños de *Arqmonk* promovían incentivos afectivos, monetarios y académicos a sus trabajadores, trayendo un poco de responsabilidad social y felicidad a sus colaboradores. En el caso de las diseñadoras, contaban con comisiones por el valor de la venta, mismas que variaban según la antigüedad en la empresa. En cambio, al equipo de producción, adicional a la nómina semanal, se le otorgaban bonificaciones a distribuir una vez entregado el producto, dependían del área a la que correspondía, es decir, al tapicero por pieza fabricada, al carpintero por metros lineales fabricados, y a los instaladores por instalación.

El índice de rotación era bajo, sobre todo en los puestos más especializados, aunque durante el verano del 2021 debió reducir su personal por dos factores: el verano es temporada baja y la pandemia, la empresa se redujo a solo diez colaboradores entre los diferentes procesos de gestión.

## Comunicación

Durante los procesos, los empleados se comunicaban en reuniones en las que abordaban los temas directamente o bien, por mensajería de Whatsapp®. En ocasiones, la empresa enfrentó trabas en el flujo de las actividades estando en calle, debido al registro incorrecto o incompleto de dirección, especificaciones u otros datos necesarios en los cronogramas de instalación por parte de las diseñadoras, de manera que la encargada de producción debía hacer la búsqueda de la información faltante en las bases de datos para que el flujo del proceso pudiera continuar.

## Mercadotecnia

La empresa vendía marcas reconocidas e independientes que contaban con su propia página de Facebook® e Instagram®, en ellas había buena interacción entre empresa y audiencia potencial. El contenido de sus proveedores era creativo, y si el cliente llegaba a ellos directamente, dirigían la venta con su distribuidor local, lo que

fomentaba la interacción con la mueblería, resultando en una ventaja competitiva para la misma. Las cuatro marcas son:

- EXOTIC'S: venta de papel tapiz tanto comercial como residencial.
- DONEL'S: persianas, cortinas y toldos exteriores.
- XASHA: pisos laminados, vinílicos, alfombras para oficinas de alto diseño.
- WALL'S: follajes para muros verdes, pastos sintéticos, cubiertas de exteriores y similares.

En cuanto a las redes sociales propias de la empresa, el contenido era gestionado por Federico y el equipo de diseñadoras, no se contaba con personal interno o externo especializado en *marketing* a pesar de que últimamente gran parte de sus esfuerzos publicitarios estaban enfocados en ello. La empresa deseaba crear publicaciones de calidad a través de imágenes profesionales que permitieran mostrar sus productos y que, por ende, el cliente se viera atraído hacia ellos, buscando la misma calidad para sus espacios. Se aprovechaban las distintas temporadas del año (navidad, verano, invierno) y fechas especiales como el día de las madres, para crear contenido *ad-hoc*.

Era evidente que las publicaciones pagadas con Facebook Ads® destacaban en interacción —¡hasta 200 likes, sobre las publicaciones orgánicas de normalmente 30 likes!—, de forma que si el negocio no invirtiera en ellas no tendría el mismo alcance. Se había logrado un total de 8.516 seguidores en Facebook®, en épocas más recientes habían incursionado en Instagram® y ya habían logrado 8.570 *followers*, han optado por experimentar con *InstaStories* sobre sus procesos de producción y así crear un poco más de interacción con los clientes a pesar de estar activas solo 24 horas.

Su segmento había cambiado y era necesario impulsar a mayor escala las redes sociales, esto ha significado un reto importante para Federico, ya que su conocimiento tecnológico es limitado y desea plasmar a través de redes sociales la visión y concepto de la empresa.

## Finanzas y contabilidad

En sus inicios la empresa estaba constituida por dos socios, Federico y Antonio. Sin embargo, algunos años después, debido a razones profesionales, Antonio decidió separarse legalmente de la empresa, desde entonces *Arqmonk* opera bajo el esquema de *persona física con actividad empresarial* con Federico como único dueño. Tributar bajo este esquema a comparación de la figura de persona moral tiene ventajas, como lo son la acumulación de ingresos al cobrar, la deducción de la totalidad de las compras y no del costo de ventas, no hay límites para retirar utilidades, además, hay libertad de decisiones.

La empresa contaba con liquidez al mantener buen flujo de efectivo, no obstante, la contingencia derivada del COVID-19 había ocasionado que la empresa se encontrara en un alto nivel de apalancamiento a través de distintas fuentes de financiamiento a tasas medianas y altas. A causa de esta contingencia, la empresa tenía cuentas por pagar elevadas, uno de los pagos fijos altos era la renta tanto del local de ventas como del de producción, por lo que ante la contingencia se vieron en proceso de mudanza, trasladando el visible y transitado espacio de ventas al espacio libre dentro del local de producción. Este cambio representaba para la empresa tanto una oportunidad como una amenaza: El local de ventas se localizaba en una de las vialidades más transitadas de la ciudad, resultaba sencillo dar con el establecimiento, en cambio el local de producción, contaba con metros cuadrados que se podían destinar a un piso de ventas más espacioso y atractivo para los clientes, y sería posible tener todos los procesos en un mismo lugar, permitiendo una comunicación y supervisión más cercana y fluida entre el personal de producción y de diseño.

Con respecto a la cobranza, se manejaba un sistema de contado, solicitando un anticipo al realizar el pedido, y un pago final al entregar, lo que les permitía tener un flujo de efectivo ágil en cuanto a ventas directas, en el caso de obras grandes como cocinas y closets, la compañía podía extender el pago final hasta dos meses de concluido el trabajo. La empresa procuraba mantener una utilidad neta del 50 % en sus productos, aunque se tenían onerosas cuentas por cobrar, a su recuperación la empresa lograría disminuir su nivel alto de endeudamiento a un nivel sano.

Todos los días se realizaban las pólizas de diario con ingresos y egresos a través de Contpaq®. Mensualmente se calculaba lo correspondiente al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) a través del programa SUA (Sistema Único de Autodeterminación), para posteriormente realizar el pago a través del Sistema de Pago Referenciado (SIPARE). Asimismo, mes con mes, se paga el Impuesto Sobre la Nómina (ISN) y los pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta (ISR). El control de las nóminas se realiza a través de Nomipaq®, de manera semanal y quincenal dependiendo del puesto, en el mismo *software* se realizaban los cálculos referentes a aguinaldos, vacaciones, horas extras, entre otros.

## Competidores

La empresa enfrentaba en el mercado a tiendas departamentales, mueblerías, despachos de arquitectura y decoradores de interiores. En general, la empresa manejaba una buena relación con sus competidores a tal grado que de vez en cuando los competidores recurrían a la empresa para solicitar productos o servicios con los que no contaban. Uno de sus principales competidores era un negocio de diseño, decoración de interiores y fabricación de muebles con alrededor de veinte años en el mercado. El competidor ofrecía también muebles de catálogo sobre pedido. Cuenta con presencia en Facebook®, donde registra 6.374 *likes*, Instagram® con 879 *followers* e incluso cuenta con un perfil de Twitter® con apenas 9 seguidores. Un segundo competidor de importancia se localizaba en la vecina ciudad de Calexico, California, aunque limitado a catálogos, recientemente abrió una sucursal en Mexicali, y cuenta con página de Facebook® (845 *likes*), Instagram® (24 *followers*) y una página web disfuncional.

Uno de sus competidores indirectos se trataba de una empresa enfocada en la venta de adornos, arreglos florales, papel tapiz, persianas, cuadros y otros artículos de importación; este negocio se encontraba en un centro comercial de prestigio y fácil acceso en una de las zonas con mayor plusvalía de la ciudad. En cuanto a redes sociales, Facebook® (13.216 *likes*), Instagram® (944 *followers*) y una página web en proceso.

## El futuro

Los departamentos estaban bien delineados, aunque a veces la comunicación no fluía tan fácilmente como se desearía, y en parte por ello se cuestionaban constantemente sobre la eficiencia en sus procesos. Uno de los principales objetivos de Federico era tener una empresa sólida donde existiera una estadía larga de colaboradores para asegurarse de crear una cultura organizacional interna con la que los trabajadores se sientan identificados. La empresa visualizaba grandes retos en los próximos años: una etapa pospandemia de *nueva normalidad*, las posibles necesidades en espacios, las condiciones económicas, tanto en México como en el cercano Estados Unidos, y por supuesto, la latente posibilidad de abrirse nuevas oportunidades en este último país –¿Cómo logrará la empresa adaptarse al nuevo entorno que está por venir?, ¿qué tendencias van a prevalecer en el macroentorno?– finalmente, –¿Cómo podrán sus productos solucionar las necesidades y deseos planteados por sus consumidores?–.

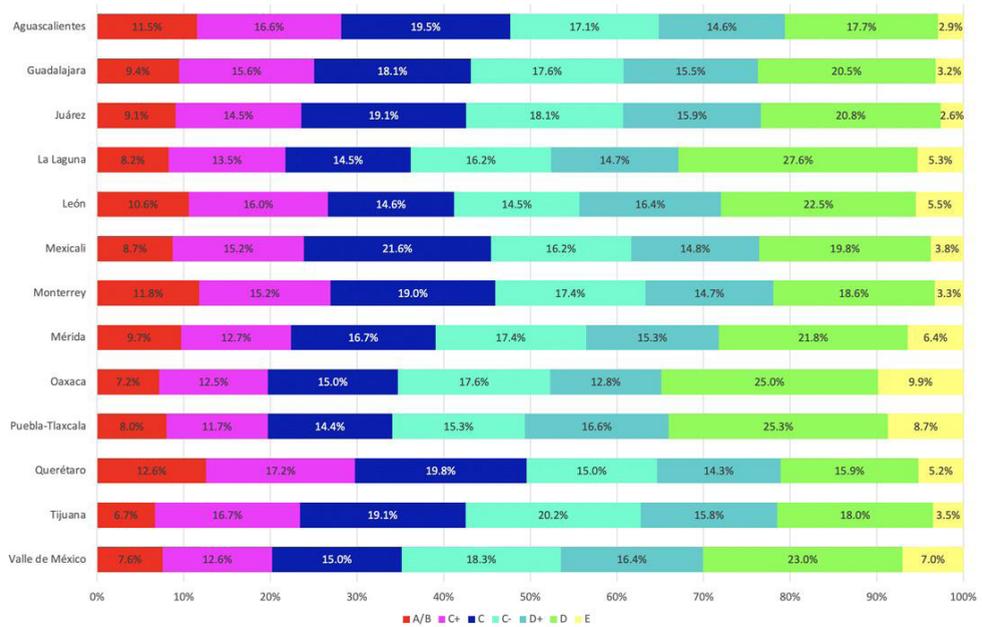
## Referencias

- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación [AMAI]. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=NSE2020>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2020/#Microdatos>.

# ANEXOS

**Figura 7.**

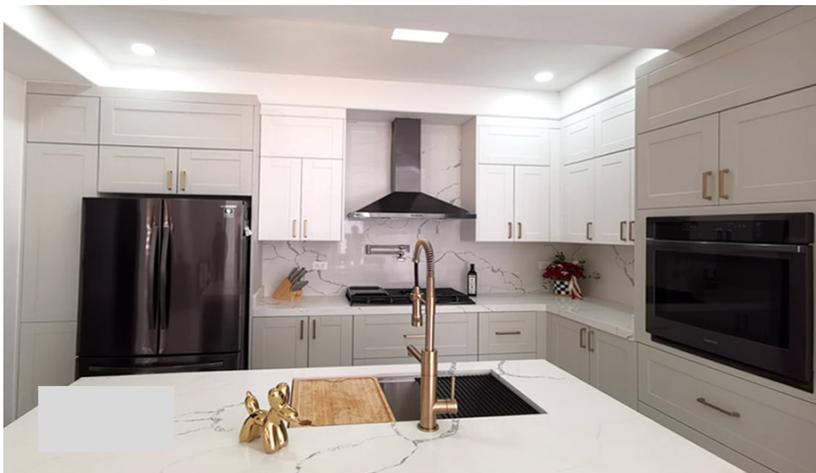
*Distribución del nivel socioeconómico de los hogares para algunas zonas metropolitanas 2020*



*Nota.* Cálculos de AMAI a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares (INEGI, 2020).

**Figura 8.**

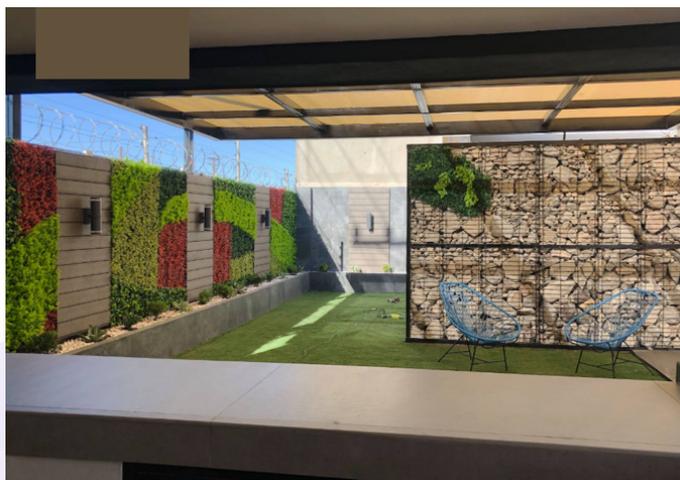
*Cocina diseñada e instalada por mobiliario*



*Nota. Archivos de la empresa.*

**Figura 9.**

*Patio diseñado e instalado por mobiliario*



*Nota. Archivos de la empresa.*

**Figura 10.**

*Recepción diseñada e instalada por mobiliario*



*Nota. Archivos de la empresa.*



# CASO 5



## COOL VINTAGE<sup>21</sup>

José Manuel Toro Restrepo<sup>22</sup>, Karina Michelle Lazcano Alvarez<sup>23</sup>

### Resumen

En enero de 2022, Marta, una emprendedora con altos valores de sustentabilidad reflexionaba sobre los avances que había tenido su negocio y el tiempo que había invertido desde sus inicios para verlo crecer. En su reflexión, Marta confirmó con orgullo que su proyecto para la movilización y reutilización de ropa de segunda mano, *Cool Vintage*, lograba su objetivo principal, que era cuidar el medio ambiente y desarrollar un negocio con un enfoque social, pero también tenía presente que ella misma realizaba gran parte de los procesos de su empresa, desde la recolección de ropa hasta la publicidad *online* y las entregas. Con todo el tiempo y recursos requeridos, estaba convencida de que había llegado el momento de realizar una evaluación objetiva y una introspección para determinar si realmente es un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** cálculo de costos, márgenes de ganancia, optimización de procesos, crecimiento del negocio, planeación estratégica.

### Metodología

El caso fue desarrollado siguiendo los pasos de consultoría DOERS, las empresas que decidieron atender previa convocatoria, fueron sometidas a entrevistas con el dueño y al menos un empleado, así como un ejercicio de comprador encubierto para conocer la atención al cliente. El método de investigación fue cualitativo al

---

<sup>21</sup> Caso desarrollado en octubre de 2021.

<sup>22</sup> estudiante CEIPA del programa de Administración de Empresas.

<sup>23</sup> Doctora en Ciencias Administrativas, docente CETYS.

centrarse para el desarrollo en entrevistas, aunque contiene cierta información de soporte del tipo cuantitativo, desarrollada por los ejercicios comparativos de mercado. Los hallazgos se centraron siempre en mejorar la forma de trabajo y proponer alguna implementación tecnológica, en este caso, la optimización de procesos y el análisis de datos.

## Contexto

Marta nació en Mexicali, Baja California, era la tercera de cuatro hermanas, y como es habitual en muchos hogares, la ropa era reutilizada en el círculo familiar. Ella estudió Ciencias de la Comunicación con maestría en Gestión de Eventos y Protocolo Institucional. Para sus estudios doctorales en Desarrollo Global en 2017, se trasladó a la vecina ciudad de Tijuana, y a raíz de los constantes viajes, Marta empezó a buscar mayor optimización y practicidad de su equipaje en cada viaje, por lo que una de sus hermanas le recomendó un libro llamado *La magia del orden* de Marie Kondo, con enfoque en el minimalismo y *Feng Shui* para incorporar una mejor organización en los espacios y el desprendimiento de lo innecesario.

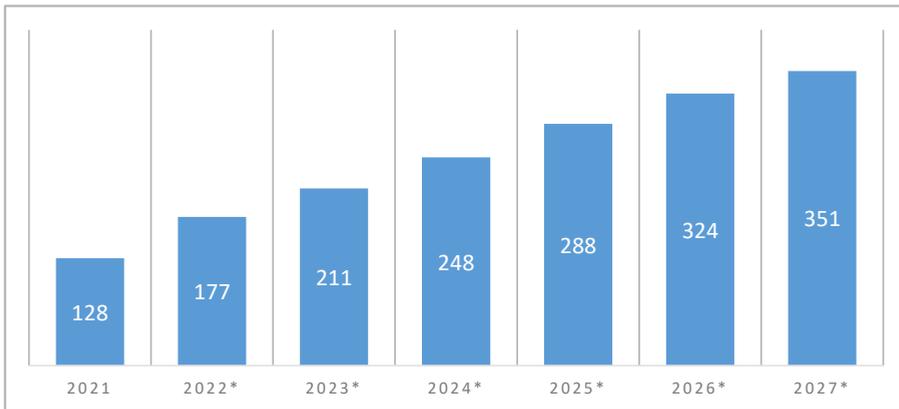
Por otra parte, su esposo Pablo realizó estudios en sustentabilidad, y tenía muy en mente que el mundo necesita cambios de fondo para equilibrar ciertos daños. Ante esta incorporación al mundo del minimalismo y con el interés de aplicar los conocimientos adquiridos en desarrollo global y negocios sustentables, sumado a la necesidad de financiar sus estudios y a sus experiencias personales de la juventud, Marta y Pablo identificaron la oportunidad de disminuir el impacto ambiental de la industria textil a través de la movilización de prendas en buen estado, generando un negocio de carácter social que redujera los patrones actuales de consumo y producción, activando la economía circular que aporta alternativas a la población de participación en la reducción de desechos industriales.

El mercado de ropa de segunda mano nombrado *pre-owned* o *preloved fashion*, no es algo nuevo, la diferencia en los últimos años era el valor de mercado que había adquirido el negocio de la recirculación de prendas (**figura 11**), a nivel mundial alcanzó en el 2021 el valor de USD 128 millones y las proyecciones para los siguientes años son llamativas, en especial porque “los consumidores tienen

acceso a productos de marcas prestigiosas a un precio más bajo” y “comienzan a cuestionar su propio comportamiento de compra y buscan formas alternativas de consumir la moda” (Kolbe, 2022).

**Figura 11.**

*Valor del mercado en miles de millones de dólares*



*Nota.* Datos de Statista (2023).

Marta se propuso participar en la disminución del impacto ambiental en el planeta producido por industria textil, y a la vez proporcionar a las personas en condición económica difícil, la posibilidad de adquirir ropa de calidad, en buen estado y a precios asequibles, e inició con algunas de sus prendas a precios simbólicos a través de su perfil de Facebook®. Una de sus hermanas le prestó un maniquí para mostrar la ropa, y publicó aproximadamente 100 artículos, evocando en sus publicaciones un sentimiento de desprendimiento hacia algo que fue muy querido, pero que ya cumplió su ciclo. La ropa y accesorios en venta cuentan con excelente precio y calidad, incluso una bolsa de piel que originalmente le había costado € 80, había llegado a ser vendida en MXN 100, es decir, un 5 % de su valor original. Desde entonces, y para generar ingresos rápidos, ha organizado una gran recolección de prendas y productos.

Marta realizaba gran parte de los procesos de la empresa. La aceptación o recolección de la ropa, su revisión y selección, así como los arreglos a la prenda de ser necesarios, junto con la limpieza, desinfección y otras actividades específicas como son el etiquetado, inventariado, publicación *online*, y entrega de mercancía en un punto acordado entre las partes para finalmente realizar el pago a proveedores, los dueños originales de la mercancía.

Al ver el éxito de Marta, sus tres hermanas se interesaron en la idea y dieron su ropa para la venta. Al año de su lanzamiento, Marta recibió el primer guardarropas por parte de una amiga, y es así como nació oficialmente este proyecto: una empresa de carácter social interesada en el desarrollo local, que genera conciencia del minimalismo y la sostenibilidad ambiental, moviliza los closets de las personas (en su mayoría mujeres), brinda una segunda oportunidad a las prendas y una retribución monetaria a su propietario original, todo ello le permitiría a Marta continuar con la actividad comercial de su negocio.

## La evolución a un negocio real

Los principios rectores del desprendimiento afectuoso y consciente habían sido pilares para la continuidad; este es un modelo que ni un colectivo ni un *tianguis* manejaba, además, es muy frecuente encontrar que la venta en su mayoría eran saldos de Estados Unidos, prendas de *fayuca* o *paca*, de las cuales se desconoce su procedencia, lo que genera riesgos sanitarios y ganancias elevadas que no van acordes al sentido social de la empresa.

Se habían realizado varias acciones de gran relevancia sobre la mecánica del negocio y su comunicación en redes sociales. Por citar una de ellas, la menor de sus hermanas ayudó con la creación del nombre y logotipo. Se creó la *fanpage*, pasando así de su Facebook® personal a la página oficial de la empresa. Marta acondicionó una habitación en su hogar para tomar fotografías desde diferentes ángulos, mismas que tendría que seleccionar, editar y subir a la red social, construyendo un catálogo virtual. Desde hace tiempo, Marta lleva en cuadernos el registro de las clientas que desde un año atrás había fidelizado, publicando 100 prendas por temporada. Como resultado, en ocasiones la empresa ha llegado a recibir 25 guardarropas, es decir, 25

socias que habían confiado a Marta la movilización de sus prendas, incrementando su inventario a hasta 500 prendas por temporada.

Con el objetivo de ser un negocio social, sin ánimo de lucro y analizando los precios de sus competidores, se había definido inicialmente un 35 % de ganancia en la venta de cada prenda para ella, y el otro 65 % para la propietaria. En cada temporada se recibían entre 25 y 30 socias. La transacción se formalizaba por medio de un contrato para las socias, y finalmente, cada pieza recibida se registraba en Excel® con las observaciones pertinentes para un correcto seguimiento comercial.

Para hacer seguimiento a las ventas, se etiquetaba con un código correspondiente a las iniciales del nombre de la socia y el número de la prenda entregada. Una de sus hermanas y su esposo participan ayudando con el etiquetado (**figura 12**), ya que representaba una inversión de tiempo considerable. Como pago por sus servicios prestados, sus hermanas y esposo venden su propia ropa percibiendo en su totalidad el ingreso que generaba sin aplicar el porcentaje de venta para la empresa.

El mercado explorado se sentía cómodo con la compra *online* ya que evitaba el desplazamiento y permitía al cliente visualizar toda la ropa a través del catálogo virtual. Para apoyar el proceso de venta y distribución de producto a sus clientes, Marta se apoyó en el negocio de bisutería de una de sus hermanas, pues contar con un establecimiento comercial facilitaba la logística de entrega (el proceso completo se encuentra diagramado en la **figura 13**, incluyendo tiempos aproximados).

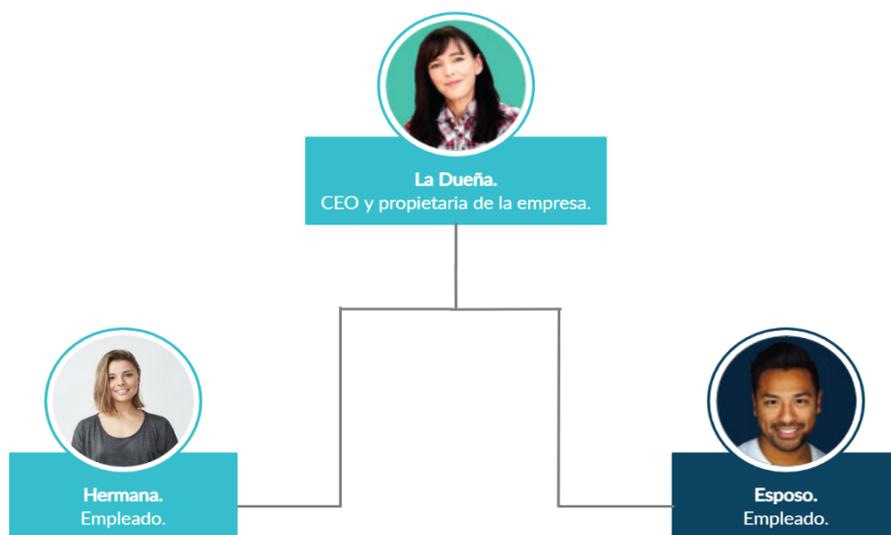
\* Al iniciar la pandemia se crearon rutas y se realizaron las entregas a domicilio, aplicando un cobro de acuerdo con el kilometraje, pues representaba un incremento en costos y afectación ambiental, que es precisamente lo que se quería evitar.

En medio de este proceso se evidenció que el sector mayormente beneficiado con este modelo de negocios era la población de bajos recursos, en su mayoría mujeres como cabeza del hogar, con tres o más hijos. La empresa consideraba que este esquema dignificaba el proceso de compra al darles la oportunidad de elegir prendas de calidad, oportunidad con la que en otros escenarios normalmente no se cuenta.

En marzo de 2021 se decidió explorar la rotación de productos en venta presencial por medio de un bazar con más de 1.000 prendas, de las cuales quedaron en inventario solo 50 —...un rotundo éxito—. Se optó por combinar ambas tácticas, así que rentó un espacio dentro de un colectivo para realizar allí entregas y no perder la filosofía de tienda *online*, para costear el alquiler de este espacio se instauró una cuota de inscripción simbólica de MXN 100 por cada 30 prendas.

**Figura 12.**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia a partir de información de Cool Vintage.

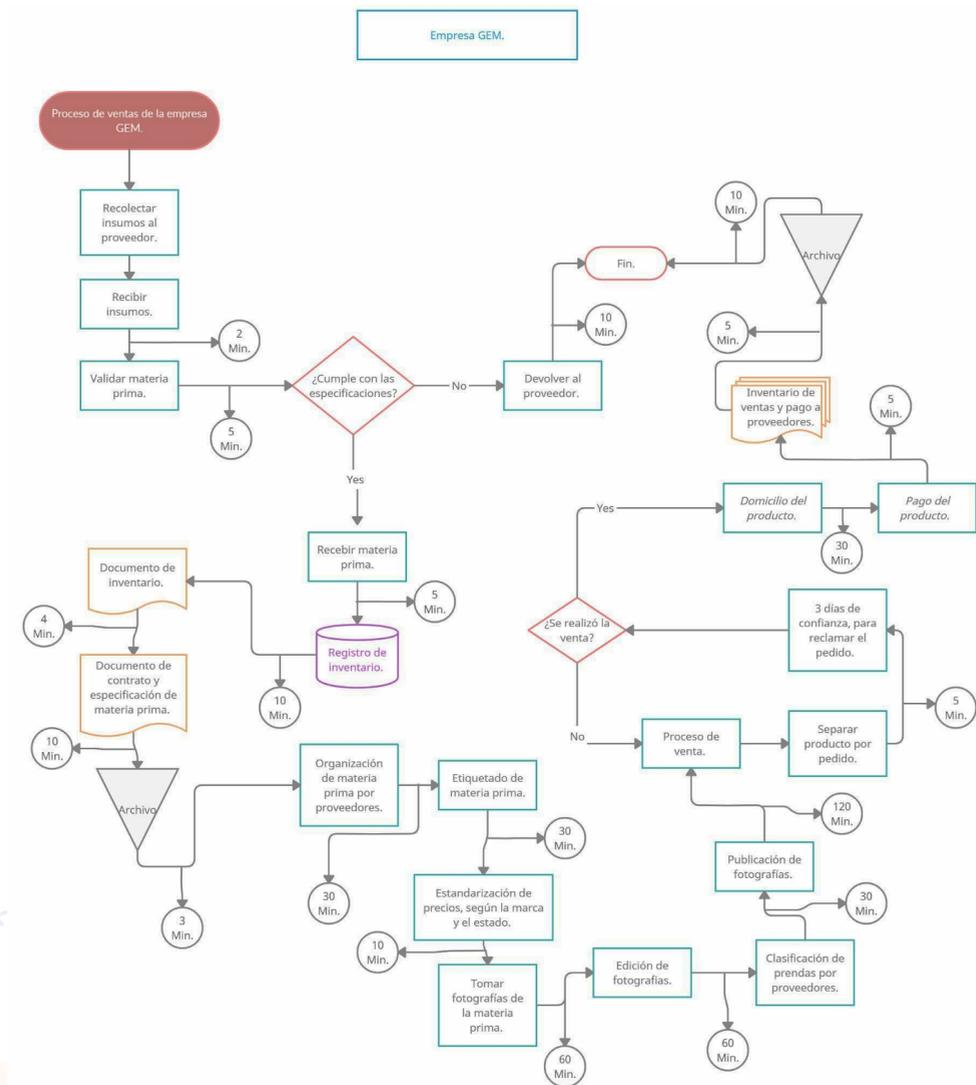
## El dilema del precio

En cuanto al precio, de acuerdo con la calidad, marca, estado y tipo de prenda, se realizaba la asignación de manera simbólica para permitir el acceso del segmento al producto, sostenibilidad al negocio, y una ganancia para la socia que facilitó la prenda. Debido a la gran acogida del modelo de negocio y al volumen de ventas

realizadas, la empresa aspiraba a obtener una mayor cantidad de prendas para así generar unas mayores ventas.

Cuando el cliente se interesaba en algún artículo, se validaba la disponibilidad, se identificaba a qué proveedor pertenecía y su valor, y se apartaba la prenda por hasta tres días de confianza para asegurar la venta, si pasado este tiempo no se había concretado la venta, se liberaba la prenda para continuar ofertándola, y si faltando una semana para finalizar el mes de circulación de la prenda esta no se había vendido, se asigna un precio especial con diferentes descuentos de 20 % a 50 %, o *"100 pesos o menos"*, acordado previamente con la socia, el compromiso de movilizar la prenda durante un mes, de no lograr la venta el artículo era devuelto a la dueña original, pues no se estaba comprando un producto para su posterior comercialización, sino para su reutilización.

**Figura 13.**  
Proceso empresarial



Nota. Elaboración propia a partir de información de Cool Vintage.

## Red social

En su página de Instagram® se contaba con 430 seguidores, y en Facebook® se mostraban 5,200 seguidores, la mayor parte de su crecimiento se había obtenido por referencias de amigos y conocidos tras cada lanzamiento de temporada. En las redes se podía apreciar la calidad de los productos con información clave para generar la venta, como precio, marca y talla de la prenda, además de realizar combinaciones generando en el cliente ideas de uso y promover una venta de varios artículos por parte de un solo cliente. En algunas ocasiones, posibles clientes apartaban prendas, pero no se finalizaba la venta, en otras, no se da respuesta oportuna a las preguntas realizadas por los clientes en los comentarios de las publicaciones y faltaba mayor continuidad en las publicaciones.

## Crecimiento a futuro

La visión de Marta y Pablo es de crecimiento sostenido. Dentro de cinco años, Marta y Pablo visualizan un modelo de negocio social replicable que genere una gran optimización de la compra para sus clientes. Una de las grandes expectativas de Marta tiene es poder lograr brindar más trabajo a diferentes personas, a la par de realizar una contribución social de impacto; ella visualiza una página en donde pueda avisarle a todos sus clientes en qué momento está subiendo fotos y productos nuevos, ya que conoce realmente su clientela, e incluso la llaman para que pueda incorporar rápidamente las fotos para que estos clientes puedan generar las compras —... aunque también tiene un pequeño *stock* de ropa que no ha logrado vender—.

La aspiración es buena, pero para cuestiones prácticas, ya en la realidad, la empresa no estaba logrando incrementar sus ventas de manera conveniente (ver anexos), la inversión en publicidad, desinfección y otros gastos impedían el desarrollo económico del proyecto. Lamentablemente no se había podido dedicar tiempo suficiente para crear una estrategia que permitiera la expansión de la empresa y el alcance de sus objetivos comerciales de la mejor manera posible.

Los momentos de la vida familiar de cualquier emprendedor generan cambios y pausas en la dinámica sostenida del negocio: de momento Marta estaba embarazada,

y con ello, el negocio estaba prácticamente detenido; con un bebé, el tiempo para poder activar el negocio se vería mucho más reducido, y el cansancio de los primeros meses de un recién nacido parece devastador, por lo que ella se pregunta: —¿Cómo podría mejorar la administración de la empresa? ¿Cómo lograr que la empresa sea lo suficientemente rentable para continuar?—.

## Referencias

Kolbe, D. (8 de junio del 2022). *Preloved Fashion, una tendencia que está al alza en México*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/preloved-fashion-una-tendencia-que-esta-al-alza-en-mexico>.

Mendoza Moreira, M. L. (2019). *Aprendizaje centrado en el estudiante desde la planificación en investigación*. *Cienciametría*, 6(10), 560-572.

Statista (2023). *Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2027*. <https://es.statista.com/estadisticas/1229633/volumen-del-negocio-de-ropa-de-segunda-mano-a-nivel-mundial/>.

## ANEXOS

**Figura 14.**

*Ingresos mensuales*

Ingresos por mes (pesos mexicanos)				
Productos		Cantidades que prevee vender al mes	Precio unitario	Ingreso esperado total
1	Blusas	250	\$35.00	\$8,750.00
2	Faldas	90	\$42.50	\$3,825.00
3	Vestidos	150	\$75.00	\$11,250.00
4	Pantalones	70	\$50.00	\$3,500.00
5	Artículos de temporada	40	\$70.00	\$2,800.00
Sub-total (50%)		600		\$30,125.00
			Total	\$60,250.00

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de Cool Vintage.

**Figura 15.**

*Costos fijos*

Costos fijos por mes	
Concepto	Monto (\$)
1 Salario	\$25,000.00
2 Internet	\$700.00
3 Equipo	\$1,000.00
4 Publicidad	\$1,000.00
5 Renta	\$2,000.00
	\$29,700.00

*Nota.* Fuente Cool Vintage.

**Figura 16.**

*Punto de equilibrio*

Puntos de equilibrio por producto				
Productos	Participación por cantidades	Contribución marginal	Cont. marginal ponderada	Punto de equilibrio
1 Blusas	41.7	32	13.33	263
2 Faldas	15	39.5	5.92	95
3 Vestidos	25	72	18	158
4 Pantalones	11.67	47	5.48	74
5 Artículos de temporada	6.67	66	4.4	42
Total			47.14166	

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de Cool Vintage.

**Figura 17.**

*Historial de ventas*

Ventas GEM 2018-2021					
Año	Mes	Cantidad de prendas	No. Socias	Monto total	Gastos
2018	julio	70	5	\$6,235	N/A
2019	junio-julio	290	22	\$22,712	\$300
	noviembre-diciembre	545	29	\$46,055	\$500
2020	enero (Bazar)	25	0	\$1,841	\$300
	febrero	200	20	\$15,307	\$500
	marzo	153	8	\$11,935	\$300
	julio (aniversario)	730	25	\$62,420	\$2,000
2021	diciembre	753	30	\$93,483	\$1,500
	enero	77	0	\$7,557	\$300
	marzo (Bazar)	230	0	\$26,000	\$6,000
	resto de marzo y abril	634	25	\$60,530	\$100
	junio	85	6	\$9,090	\$0
	julio	152	9	\$15,430	\$300
	agosto	47	5	\$5,610	\$100
	Total		3991	184	\$384,205

*Nota.* Fuente Cool Vintage.

## Referencias

- Alpi, K. and Evans, J. (2019). Distinguishing case study as a research method from case reports as a publication type. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 107(1), 1–5. <https://doi.org/10.5195/jmla.2019.615>
- Barbosa, B., Franz, R., Munteanu, C. and Baecker, R. (2017). Adoption and Feasibility of a Communication App to Enhance Social Connectedness amongst Frail Institutionalized Oldest Old: An Embedded Case Study. *Information, Communication y Society*, 21(11), 1681-1699.
- Mendoza Moreira, M. L. y Rodríguez, M. (2019). Aprendizaje centrado en el estudiante desde la planificación en investigación. *Cienciamatria*, 6(10), 560-572.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5th Ed.). Sage

## OTROS PROYECTOS DENTRO DEL ESPACIO DE INNOVACIÓN

No todo es consultoría, también puede ser que el estudiante tenga interés en desarrollar un producto para su comercialización. He generado materiales para diseminar conocimientos a alumnos de cualquier perfil, interesados en llevar su idea a un prototipo físico de producto y registrar su invención. Si sabes de alguien a quien pudiera servirle, por favor no dudes en compartirlo.

### Prototipado

Modelado 3D y tipos de manufactura para fabricar el prototipo:

<https://sites.google.com/cetys.mx/desarrollaprototipos3d/presentaci%C3%B3n>

### IMPI

Registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

<https://sites.google.com/cetys.mx/impi/home?authuser=0>

## SOBRE LA AUTORA



### **Karina Michelle Lazcano Alvarez**

Madre y esposa antes que cualquier cosa. Doctora en Ciencias Administrativas, interesada en “democratizar la innovación”, porque todos deben participar en la generación de valor y realizar cambios de fondo para atender necesidades reales. Tallerista en *Design Thinking*, con intereses particulares en *Neuromarketing* ya que en el cerebro se alojan nuestra razón y nuestras emociones que nos hacen tomar las decisiones que tomamos. Docente de tiempo completo apegada al lineamiento de investigación en Ecosistemas de Innovación e Industrias Creativas, con experiencia coordinando la mercadotecnia de desarrolladoras inmobiliarias y la feria regional, así como administradora en una cafetería de franquicia y analista de información en una agencia de investigación de mercados.

Según comentarios de terceros, una persona sumamente creativa, dinámica y versátil a la que confunden constantemente con ingeniera, pero sus estudios son en Mercadotecnia. Originaria y residente de Mexicali, Baja California, México. [michelle.lazcano@cetys.mx](mailto:michelle.lazcano@cetys.mx).



El proyecto **DOERS** casos de estudio plantea un **modelo sostenible, integral y replicable**, mismo que servirá de base para la sistematización y desarrollo de servicios de **consultoría empresarial**, permitiendo el descubrimiento y la evaluación de oportunidades para empresas reducidas.

No importa el campus de proveniencia ni el sector de la empresa.