

00661

1
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

RESOLUCION DE CASO:

TRI-CHEMICAL DE MEXICO

AUTORIA:

M.A.P. CARLOS FRANCISCO RUBIALES MARTINEZ

QUE SUSTENTA EL:

C.P. JORGE ARCE VARGAS

PARA OPTAR POR EL EXAMEN GENERAL DE
CONOCIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACION CON
FORMACION EN ORGANIZACIONES**

265/11

CIUDAD UNIVERSITARIA. 16 DE ENERO DE 1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



INDICE

Introducción	3
1 Estudio de caso de Tri-Chemical de México	7
2 Metodología	13
3 Marco referencial	16
3.1 Del contexto económico	16
3.2 Del contexto demográfico	18
3.3 De las ventas directas	19
3.4 Del marco legal	21
4 Análisis del caso	22
4.1 De los principales acontecimientos de la compañía	23
4.1.1 De los antecedentes de la empresa	23
4.1.2 De su desarrollo	24
4.2 Filosofía, visión y misión	26
4.3 De la organización	27
4.4 De las instalaciones	28
4.5 Comercialización	28
4.5.1 Del producto	28
4.5.2 De los usuarios del producto	30
4.5.3 Canales de distribución	31
4.5.4 Del método de venta	32
4.6 De la obtención del producto para su venta	32
4.6.1 Adquisición	32
4.6.2 Producción en planta	33
4.7 Situación financiera	33
4.8 Personal	34
4.9 Medio ambiente interno	34
4.9.1 Fortalezas	35
4.9.2 Debilidades	36
4.10 Medio ambiente externo	37





4.10.1 Oportunidades	37
4.10.2 Amenazas	37
5 Análisis del conflicto	39
5.1 Conflictos de Tri-Chemical de México	40
5.2 Gestión del conflicto	41
6 Diagnóstico	45
6.1 Escenarios futuros de Tri-Chemical de México	46
6.2 Consideración de las posibilidades de realización	47
6.3 Mercadotecnia	48
6.4 Producción	49
6.5 Personal	50
6.6 Finanzas	51
6.7 Organización	53
7 Respuestas a los cuestionamientos del autor del caso	55
8 Propuesta de resolución al caso	74
8.1 En relación al Control de Inventarios	74
8.2 En relación al Área de Finanzas	74
8.3 En relación al Área de Producción	75
8.4 En relación a la Organización del negocio	75
8.5 En relación al conflicto trans-cultural	76
8.6 Diseño de estrategias	76
Epílogo	78
Anexos	
1. Franquicias	80
2. El conflicto transcultural	85
3. Entrevista	91
BIBLIOGRAFIA	94





Introducción

El presente **caso práctico** se significa por ser una de las alternativas para llegar a la culminación de un proceso de formación de posgrado a nivel maestría. Es de mencionar, el origen del planteamiento del presente estudio fue totalmente teórico, de acuerdo a la orientación del autor **M. A. P. Carlos Francisco Rubiales Martínez**¹. Por ello se explica en parte lo complejo de las situaciones planteadas, para que se convierta en todo un ejercicio de Dirección Estratégica y de Gestión del Conflicto. El estudio de las organizaciones ha pasado por diferentes enfoques para entenderlo como fenómeno y objeto de estudio, a efecto de explicarlo a la vez; las dimensiones y naturaleza de las relaciones entre los factores que inciden en su integración dieron origen a el enfoque de estudio de caso en los años 40's y 50's.

“Los conocimientos acerca de las organizaciones en esa época provenían fundamentalmente del método conocido como “estudio de caso” el cual tenía tres características fundamentales según lo señala Michael Croazier:

- a) Un enfoque global, ya que el tipo de razonamiento principal era descriptivo y de comprensión y no de medición.*
- b) Un enfoque combinado, ya que no era posible distinguir con precisión los enfoques psicológico, social y antropológico de los que se tomaban libremente conceptos y métodos.*
- c) Un enfoque principalmente interpretativo que se centraba en lo informal, en lo que la gente experimenta, mas que en la meta o en los resultados.*

Las tres debilidades de dicho método señaladas por el mismo autor, son:

- a) Sus preguntas básicas no se centraban en Las organizaciones como unidades, sino en los procesos dentro de las organizaciones.*

¹ M.A. Rubiales Martínez Francisco. Catedrático de la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.





- b) *Sus métodos para generalizar sus hipótesis exigían ir de un caso a la teoría y regresar a otro caso, lo cual resultaba en una gran dificultad para utilizar la evidencia científica para probar cualquier clase de teoría.*
- c) *Era fácilmente asociado con cierta clase de filosofía funcionalista, basada en la superioridad del consenso y la armonía que gradualmente mostró su gran ingenuidad.”²*

El caso práctico de **Tri-Chemical de México**, se trata de una empresa fabricante de líneas de productos relacionados con la industria química en pinturas de calidad para estampados textiles, con venta directa a domicilio por catálogo. En una rápida evolución, se presentan una serie de conflictos, y se han tomado decisiones aparentemente contrarias a los intereses de una parte de los socios.

Los conflictos van desde los transculturales entre socios de diferente nacionalidad, a los personales entre socios nacionales por diferentes enfoques sobre la forma de operar de la empresa. Merece mención especial, la discontinuidad del caso, ya que hace referencia a fechas atrasadas, cuando el marco legal de las franquicias y de la inversión extranjera, estaban en proceso de revisión y maduración, si se considera el estado actual de la legislación.

El caso mismo indica algunos ejes de análisis en forma de cuestionamientos directos, orientando de alguna forma los trabajos a realizar. Igualmente, deja algunos puntos sin mencionar, por lo que se debe suponer que esas áreas no mencionadas, no tienen problema alguno.

En la primera parte del trabajo se presenta directamente el caso tal y como me fué entregado por el departamento de Exámenes de Grado, de la FCA.





En seguida se presenta la metodología que se utilizará para atender en forma ordenada el presente estudio.

Como tercer capítulo, se aborda la constitución del marco referencial para ubicarnos en el contexto de la organización y su desarrollo.

Se continúa en el cuarto capítulo, con la realización del Análisis del caso, identificando los elementos contenidos en el caso, remarcando y subrayando el texto original, destacando aquello que desde un punto de vista requiere mayor atención. Así mismo, se procede a rescatar los elementos de la planeación estratégica, ya sean implícitos o explícitos para el desarrollo de un servicio profesional como asesores, consultores o bien como directivos en la organización, ya que los cuestionamientos con los que concluye el caso, otorgan estas diferentes categorías.

Como un apartado del caso y en virtud de su estructura, se procede con el tratamiento del conflicto y de su gestión, ya que es uno de los objetivos del problema que se quiere demostrar académicamente.

Una vez realizado el análisis del caso, se estará en condiciones de describir el diagnóstico del caso, para que la atención a los cuestionamientos del caso sean consecuencia del trabajo realizado.

Se abordan por temas las diferentes problemáticas, con las diversas corrientes del pensamiento administrativo, que puedan aportar elementos para la buena dirección de la organización. Las aportaciones teóricas o prácticas que fueron detectadas en cada uno de los temas es presentado en la parte final del trabajo, como Propuesta de Solución.

² Fernández Rubalcaba Marta Margarita. El Orden Organizacional. Ediciones y Distribuciones





Mi eterno agradecimiento a las autoridades de la Facultad de Contaduría y Administración por la excelente visión y apertura mostrada para los colegas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.





1. Estudio de caso de:

TRI-CHEMICAL DE MÉXICO

Antecedentes de la empresa en los Estados Unidos. Descripción del producto y los planes de expansión.

La empresa inició operaciones en 1950 con una pintura que era utilizada para marcar los lotes de acero producidos en factorías de New Jersey. Dada las características de indebilidad³ y fijación de la pintura esta pudo posicionarse en el mercado durante los siguientes diez años. En la década de los 60's la empresa y las patentes fueron vendidas a un grupo de químicos (tres) quienes desarrollaron nuevas aplicaciones a fin de diversificar el mercado teniendo como resultado una pintura de buenas cualidades para estampado textil. En la década de los 70's las ventas comenzaron a declinar y la empresa tuvo que cambiar la estrategia de comercialización hacia un novedoso sistema denominado "venta directa" en el cual se eliminaron los intermediarios mediante la comercialización y distribución directa del producto vía amas de casa, que en sus tiempos libres promovían la venta del producto en entretenidas reuniones y tertulias en las cuales pintaban y convivían socialmente. Ya que el producto demostró una gran versatilidad se complementó la pintura con subproductos los cuales estaban diseñados para mejorar la aplicación en atractivos "kits"⁴ los cuales además de facilitar la aplicación de la pintura permitía hacer trabajos de calidad. En la década de los 80's el éxito de la pintura así como de sus técnicas de venta y demostración permitieron a la empresa expandir sus actividades a los mercados europeos y asiáticos. A finales de los 80's decidieron introducirse en el mercado latinoamericano basándose en México como plataforma para el lanzamiento y comercialización de toda su línea de artículos.

Los García, quienes eran estos empresarios mexicanos y como se contactaron con Tri-Chemical Inc.

La familia García constituye un grupo de empresarios mexicanos con importantes desarrollos en la industria de impresiones además tenían inversiones en la industria cosmética y buscando diversificar más sus actividades entraron en contacto con los directivos de Tri-Chemical quienes a través de la asociación mexicana de venta directa solicitaban un socio capitalista mujer, con ciertas cualidades y sobretodo con un alto nivel de relaciones públicas. La esposa del jefe de familia García se había destacado por ser una mujer culta e inteligente y que además mantenía un alto nivel de relaciones con otras mujeres del medio socioeconómico alto en virtud de haber desempeñado diversos cargos sociales en escuelas, clubes y asociaciones altruistas y de beneficencia. La capacidad y credibilidad moral de la señora García fue el factor determinante para que los

³ Palabra no existente en los Diccionarios de la Real Academia Española; Larousse y Océano. Indeleble. Significa "que no puede quitarse ó borrarse". Tinta indeleble.

⁴ Kit. Equipo, avíos, juego o caja de herramientas. Appleton's revised Cuyas Spanish Dictionary. Fourth Edition. 1961. El termino Kit, se aplica al conjunto de artículos afines en su uso o fin, integrados ex profeso.





americanos le hicieran a la familia García una propuesta de negocios que en principio fue franquicia, la cual fue desechada por los García, quienes solicitaron la realización de una sociedad, idea que fue aceptada por los americanos generándose un acuerdo para consolidar la operación. Como requisito inicial los americanos solicitaron a la señora García contactara a otra mujer mexicana con características de socialización y contactos similares a las de ella para que fungiera como la responsable de promover el desarrollo de una fuerza de ventas. Para tal efecto la señora García contactó una conocida suya que reunía tales características, la señora Fierro a quien convencieron de integrarse a la sociedad. De esta forma en 1987 se constituyó la empresa Tri-Chemical de México constituida con un 49% de inversión americana y un 51% de inversión mexicana. Los principales accionistas fueron la familia García con el 40% de las acciones, la familia Fierro con el 11%, Walter Powers con el 20%, Andy McNight con el 20% y la matriz americana con el 9%.

Establecimiento y desarrollo del negocio en México.

La empresa inicia operaciones en un local pequeño que servía tanto de almacén como de oficinas. La señora García se dedicó durante ese año a promover el producto y a establecer un sistema de venta entre mujeres conocidas suyas dedicadas a cuestiones domésticas. El sistema consistía en formar grupos de posibles compradoras quienes a través de la persona contactada realizaban demostraciones y otorgaban concesiones de venta exclusiva así como atractivas comisiones por personas contactadas y volúmenes de venta. Dado lo novedoso del producto, lo atractivo que resultó el beneficio económico, así como lo divertido y entretenido que resultó para los consumidores su uso, no resultó extraño que el producto tuviera una gran aceptación y se posicionara rápidamente en el mercado de manualidades y artesanías. Para 1988 el producto presentó una altísima demanda en cuanto lugar era presentado e hizo que se desarrollara la fuerza de ventas, generándose las primeras gerentes de comercialización por zona, quienes eran las encargadas de administrar a las vendedoras, así como de realizar la cobranza y distribuir el producto. En 1989 el volumen de ventas de la empresa hace necesario que ésta cambie a otras instalaciones mucho más espaciales para oficinas y para almacén. Conjuntamente con esto se comienza a formalizar una estructura organizacional con carácter funcional para la empresa y se contrata más personal. Es durante este año cuando la empresa obtiene el reconocimiento de lograr el mayor volumen de ventas de las franquicias de Tri-Chemical en el mundo.

El desarrollo explosivo de Tri-Chemical de México

Durante el tiempo de operación de la empresa la administración y la planeación estratégica de la misma corrió a cargo de la familia García, quienes tenían experiencia en el desarrollo y promoción de empresas. Las estrategias adoptadas más sobresalientes fueron:

- a) Expandir las actividades comerciales en el interior de la república en las ciudades con mayor número de habitantes, de esta forma se consolidaron representaciones comerciales en el 90% de las capitales de los estados y en las ciudades foráneas con un elevado número de habitantes.





- b) Generar un adecuado margen de utilidades sobre los costos del producto que permitiera proporcionar comisiones atractivas para la fuerza de ventas así como generar dividendos adicionales para las gerentes de zona a fin de que distribuyeran el producto, controlaran y motivaran a la fuerza de ventas y realizaran la cobranza.
- c) Establecer un sistema de mercadotecnia basado en productos de temporada con la finalidad de mantener un adecuado nivel de mercancías en inventario, e ir introduciendo las diferentes gamas del producto en forma paulatina y evitar de esta forma la saturación del producto.
- d) Proporcionar servicios administrativos de calidad y calidez a la fuerza de ventas de tal forma que disminuyeran las confrontaciones y conflictos. Para tal efecto se hizo un especial énfasis en la automatización de la empresa y en la contratación de recursos humanos altamente calificados y con experiencia en sus áreas de conocimiento.
- e) Establecer un sistema de motivación que permitiera a las integrantes de las fuerzas de ventas sentirse como en familia y no percibir como amenaza para su vida familiar el que estuvieran desarrollando otro tipo de actividades que les dejaban buenos ingresos.

Con estas estrategias y con el impacto del producto la empresa se posicionó como la líder del mercado en artículos de su género, desplazando a los competidores nacionales que proveían artículos similares pero con un menor grado de tecnología y a través del sistema de comercialización clásico de ventas al mostrador.

Estrategias mexicanas vs. intereses americanos.

La empresa empezó a manifestar problemas en su operación derivados primordialmente por el abastecimiento. La totalidad de la mercancía provenía de los Estados Unidos y el tiempo de respuesta para surtido, una vez fincado el pedido, era de dos meses. Además dado que los embarques no eran muy voluminosos, el costo de introducción era elevado. A fin de disminuir los efectos de la problemática la administración de la empresa en México sugirió a los socios americanos el establecimiento de una planta fabril en México con lo cual se pretendía mejorar los márgenes de utilidad vía el reforzamiento de las ventas, y la disminución de los costos. Después de múltiples discusiones los socios americanos se vieron forzados a aceptar la instalación de la planta ya que los García amenazaron con retirarse del negocio. Para tal efecto enviaron a México maquinaria obsoleta y tecnología en desuso, la cual de alguna forma fue aprovechada por el personal de producción quienes lograron en seis meses montar la fábrica y en tres meses proporcionar el producto con un estándar de calidad similar al americano, pero con un alto nivel de mermas dada las condiciones del equipo y la tecnología.

Siguiendo con su estrategia original los socios americanos promovieron vía la señora García el establecimiento de socios comerciales en Centro y Sudamérica, cabe señalar que en esta actividad la señora García invirtió mucho tiempo y dinero





para realizar los contactos. Para finales de 1989 la empresa desarrolla una línea de pinturas cuyo destino son los supermercados. Este producto fue lanzado al mercado con la finalidad de disminuir la participación de la competencia que trató de incursionar vía las tiendas de autoservicio y establecimientos especializados. La línea logró posicionarse y desplazar a los productos de la competencia, pero generó conflictos en la fuerza de ventas ya que el producto les disminuyó su participación en el mercado.

Etapa crítica. Disminución de ventas, diferencias entre los accionistas.

La inversión inicial realizada por los accionistas estuvo constituida por capital en caso de los socios mexicanos y por producto en el caso de los socios americanos. La mercancía surtida por los socios americanos se constituyó por productos discontinuados y obsoletos en el mercado americano, misma que al llegar a México no tuvo el impacto y aceptación esperada, situación que provocó un fuerte problema de sobre inventario, esto a su vez generó una fuerte deuda que de acuerdo a las condiciones pactadas con los socios americanos debería liquidarse en el corto plazo. Los problemas de abastecimiento comenzaron a manifestarse en la medida en que los clientes comenzaron a demandar una mayor calidad de producto y mercancía ofrecida en catálogo pero con un bajo nivel de existencias. Esta situación hizo que las ventas realizadas disminuyeran en su valor por falta de producto. El desabasto provocó demora en el surtido de los pedidos, lo que a su vez incrementó el periodo de cobranza. Había ventas pero al no haber mercancía éstas no se consolidaban y en consecuencia no se generaba ingreso. Para remediar este problema se diseñaron varias estrategias entre las cuales se mencionó ya el establecimiento de la planta en México, el mejoramiento de los tiempos de respuesta del proveedor mexicano y la ampliación del periodo de crédito en los pedidos solicitados.

Durante 1990 aunque se logró un nivel récord de ventas, la empresa quedó en un 80% del presupuesto fijado por los socios para ese año, situación que provocó el disgusto y malestar de los socios extranjeros quienes solicitaron la realización de medidas correctivas para ajustar el margen de utilidad en relación a los costos de operación, argumentando que el exceso de personal, aunado a ineficiencias de operación y errores en la aplicación de la política comercial eran la causa de la disminución de las ventas. La familia García objetó esta decisión tratando de demostrar con información que el problema no eran los gastos de operación sino mas bien la pérdida de oportunidad causada por las ventas que no se habían logrado consolidar debido a los constantes back-orders de su parte. (Pérdida de ventas por falta del envío oportuno de los productos clave.

La situación se complicó cuando surgió un conflicto personal entre las dos accionistas mexicanas ya que mientras la señora García había tratado de dirigir a la empresa apegada a un esquema tradicional y conservador, la otra accionista tenía una postura mucho mas liberal y sentía que la rigidez y moralidad con que se llevaba la empresa inhibía en cierta forma el desarrollo de la fuerza de ventas y por ende no se cumplía con la objetividad del área comercial.





Los socios americanos formaron una alianza con la socia liberal (quien llevaba las riendas de la fuerza de ventas al ser la directora comercial) misma que les ayudó a bloquear todas las iniciativas de los García en la asamblea de accionistas y los apoyó a establecer condiciones que desde el punto de vista de los socios americanos ayudarían a mejorar la situación de la empresa. Las acciones determinadas en esa última junta de accionistas fueron las siguientes:

- Recortar al personal de la empresa en un 50%
- Incentivar a la fuerza de venta vía promociones y ofertas especiales.
- Establecer sistemas de información y de control que permitan a los socios americanos estar informados y al día sobre las actividades y resultados de la empresa.
- Nombrar un gerente general que medie entre las accionistas mexicanas y cumpla con los objetivos y directrices establecidos en la junta de accionistas.
- Desmantelar la planta de producción y volver al esquema original de surtido vía proveedor americano.
- Eliminar las líneas complementarias y centrar los apoyos en las líneas tradicionales posicionadas en México vía el sistema de venta directa.
- Cancelar el proyecto de ventas y distribución a Centro y Sudamérica.
- Disminuir todos los gastos de operación al máximo considerable.

PREGUNTAS.

- 1) **¿Qué decisiones puede adoptar la familia García a las acciones determinadas por la junta de accionistas? Explique las posibles consecuencias sobre la empresa que implican las decisiones de la familia García.**
- 2) **¿Cuáles son las consecuencias previsibles en cuando a las decisiones tomadas por la junta de accionistas? Explique los efectos de comercialización, mercadotecnia, manejo de inventarios y de recursos humanos.**
- 3) **¿Qué estrategia sugiere para mejorar el abastecimiento de mercancía?**
- 4) **¿Qué decisión tomaría con respecto a la planta de producción establecida en México?**
- 5) **¿Qué decisión tomaría con respecto al desarrollo del mercado de centro y Sudamérica?**
- 6) **¿Cómo solucionaría el conflicto entre las dos accionistas mexicanas?**
- 7) **¿Qué sugeriría respecto a la eliminación de las línea complementaria para autoservicios?**
- 8) **¿Qué sería mas conveniente para el empresario mexicano, establecer una sociedad mercantil y operar mediante franquicias?**



**Objetivo del caso:**

Ilustrar el conflicto de intereses que se pueden dar en una organización que pretenda unir en sociedad comercial a dos culturas ejecutivas completamente diferentes (la americana y la mexicana) sin que medie un sistema administrativo que responda a los intereses y expectativas de todos los socios.

Orientación académica del caso

El caso pretende poner en práctica las habilidades directivas de un alumno en lo que se refiere a la Conciliación de intereses y resolución de conflictos. Además, se manejan en menor medida otros aspectos de administración como: la planeación estratégica, control de inventarios, producción y mercadotecnia.

(HASTA AQUÍ ES LA REPRODUCCIÓN FIEL DEL CASO ENTREGADO POR EL DEPARTAMENTO DE EXAMENES DE GRADO DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO).





2. Metodología

Es indiscutible que todo trabajo que se precie de ser profesional, deberá abandonar el terreno de lo empírico y acercarse a lo científico, con la esperanza de que no se dejen cabos sueltos en el análisis de los elementos que lo integran y puedan aportar toda la riqueza de su contenido.

Al igual que Mintzberg⁵, se puede dudar del proceso de análisis metodológico, pero se deberá cuidar que la noción o intuición que se tenga de primera vista, no llegue a nublar la visión científica de la investigación y sirva para confirmar los resultados que se persiguen.

En algo que coinciden muchos autores, en cuanto a la estructura de la metodología de análisis de casos, es que se considera primordialmente el determinar el contexto que rodea al caso, las características específicas del medio ambiente en que se desarrolla el caso, el análisis de la información proporcionada que permita, a su vez, realizar el diagnóstico de los hechos, la definición del problema, el estudio de propuestas y conclusiones del caso. Otros incluyen la Caracterización de la operación, el estudio macroeconómico y microeconómico del estudio, los antecedentes de la organización y la prospectiva de la operación, e incluso se puede considerar el estado de la tecnología. En lo que coinciden es en la objetividad que debe conservar el observador, para dar validez a su intervención (aunque siempre estará sujeto a su propia subjetividad).

Y es que se necesita el uso de enfoques multidisciplinarios, en donde cada disciplina tienen su visión particular del mundo, y de todas se requiere para obtener una explicación comprensiva de la organización y sus resultados como objeto de estudio.

⁵ Cfr. Al señalar las actividades de los Administradores, que muchos se manejan por la intuición. Mintzberg Henry, Brian Quinn James. El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana. Pag. 30





En este caso de acuerdo con sus particulares características, y para estar en condición de dar respuesta a las interrogantes del mismo formulé el siguiente esquema de análisis:

- 1 Marco referencial.
 - 1.1 Del producto.
 - 1.2 De los usuarios.
 - 1.3 Del Contexto Económico.
 - 1.4 Del Contexto Demográfico.
 - 1.5 De las Ventas Directas.

- 2 Análisis del caso.
 - 2.1 Que incluya desde el rescate de los elementos de planeación, de organización, de infraestructura, de Comercialización, del Producto, la situación financiera, los recursos humanos, el ambiente interno y el ambiente externo.

- 3 Análisis del conflicto.
 - 3.1 Con objeto de atender la orientación específica del caso, ya que se le da un lugar preponderante a esta fenomenología administrativa.

- 4 Diagnóstico del caso.
 - 4.1 Acorde a la información obtenida en los apartados anteriores, se deberá proceder a describir en forma lógica y coherente las tendencias y tal vez, las alternativas de curso de acción que se presentarán en la organización. Se debe mencionar los principales aspectos de acuerdo a las líneas operativas detectadas en el análisis.





- 5 Análisis del conflicto.
 - 5.1 Por tratarse de un señalamiento preciso del Autor del caso, se dá el desarrollo temático del conflicto y de su gestión, como una precisión del sustentante.
- 6 Diagnóstico de los elementos determinados en el proceso de análisis.
- 7 Atención a los cuestionamientos específicos del autor del caso.
- 8 Propuesta de solución al caso de Tri-Chemical de México.

Con la presente descripción de la metodología a utilizar en la resolución de caso de Tri-Chemical de México, se procede a su desahogo.





3. Marco Referencial.

3.1 Del contexto Económico.

El año en que llega a nuestro país Tri-Chemical se caracteriza por la mayor inflación registrada en los últimos veinte años. Los años sucesivos se viven los esfuerzos gubernamentales para controlar este fenómeno.

AÑO	1987	1988	1989	1990
Inflación en México ⁶	159.2 %	51.7 %	19.7 %	29.9 %
TIPO DE CAMBIO peso - dólar USA	\$ 2, 260.00	\$ 2, 330.00	\$ 2, 692.00	\$ 2,884.50
Inflación USA ⁷	4.4 %	4.8 %	4.6 %	6.1 %

Éste fenómeno fué resultante del paso de una economía cerrada a una economía abierta; dejar el paternalismo del Estado al libre juego de las fuerzas económicas; en donde la iniciativa privada cumpliera su papel. Entendiendo que la inversión es el único camino para hacer crecer las fuentes de empleo y fortalecer el poder adquisitivo de la población. Por otra parte, de 1982 a 1984 con el Gobierno del Lic. Miguel De La Madrid Hurtado se incrementó la circulación de billetes y monedas en un 47.82%. Carlos Salinas de Gortari, aumentó el mismo concepto en 26.82 %. Ambas situaciones reflejan la voluntad gubernamental para manejar la inflación y controlarla por medio del factor monetario.⁸

"La venta de paraestatales, la reducción del gasto público, la apertura jurídica para facilitar la inversión extranjera fueron algunas medidas adoptadas por el gobierno para proyectar una mejor imagen de México en el exterior entre 1984-1994. El resultado fue positivo pues a nivel macro hubo

⁶ Negocios y Bancos. Revista N° 950. Publicaciones Importantes, S.A. Méx. Sept. 1996.

⁷ Idem.

⁸ Ibídem.





una gran entrada de capitales extranjeros y a nivel micro, muchas personas se hicieron de sus casas, autos, y alcanzaron un mejor nivel de vida. En términos reales se redujo la inflación y se fortaleció la economía nacional, pero a pesar de ello, el peso se devaluó y pareció que regresábamos a la época de la espiral inflacionaria, pobreza y crecimiento insuficiente.”⁹

“Por muchos años no hubo necesidad de devaluar en virtud de que existía poca inflación (1954-1976) y, a pesar de ella, México no mantenía mucho comercio internacional, es decir, no había necesidad de comparar los precios de los productos. Desde 1985, México decidió integrarse al comercio internacional, abriendo sus fronteras a productos extranjeros y fomentando que los demás países abrieran las suyas a los productos mexicanos. Ambas épocas marcan para México dos situaciones diferentes. No obstante lo anterior la devaluación, también es el reflejo del libre mercado (México abrogó el control de cambios en 1991), cuando existe mucha demanda (más que la oferta) el precio del dólar tiene que aumentar.”¹⁰

La participación de México dentro de los organismos internacionales, buscando la oportunidad que le permitiese entrar al libre juego del comercio mundial (vgr. GATT¹¹), estableció compromisos de apertura democrática, dando juego al fortalecimiento de los partidos de oposición, creando una nueva estructura sociopolítica que habría de cuestionar el conjunto de leyes que con anterioridad eran aprobadas indiscriminadamente por interés del ejecutivo.

⁹ Reyes Díaz Leal E. La Crisis del 94/95 Emprendedores Vol. IX No. 33 Mayo - Junio 1995, pp 33-40.

¹⁰ Idem.

¹¹ GATT. Acuerdo General sobre aranceles y comercio, para facilitar el comercio internacional, en diferentes sedes, estableciendo compromisos de los países firmantes. Case Karl E. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1992. Pag. 989.





3.2 Del contexto Demográfico.

En el aspecto demográfico. México en el período de 50's a 80's creció a una tasa de natalidad constante del 2.5 %; a finales de los 80's se redujo al 2.3 % a nivel nacional. Uno de los fenómenos económicos de nuestro país es la concentración de la población en las zonas urbanas, ya sea por la búsqueda de mayor número de oportunidades o bien por que el campo ya no fue suficiente para soportar el crecimiento de la población. El hecho es que a partir de los años 50's nuestro país ha sufrido el crecimiento significativo en las principales ciudades de México tales como capitales, puertos y ciudades fronterizas entre otras.

"Aún cuando el envejecimiento de la población tenga en América Latina todavía un ritmo moderado esto no significa que el crecimiento de la población de 60 y más años sea lento. Por el contrario, mientras que el ritmo de crecimiento de los niños y jóvenes, e incluso de los adultos va disminuyendo con el tiempo (y esta tendencia se acentuará marcadamente de acuerdo a las proyecciones hacia el año 2025), el grupo de personas de edad avanzada muestra un ritmo de crecimiento en aumento y, en general, más de dos o tres veces el crecimiento de la población total."¹²

Se menciona esta característica poblacional, ya que en nuestro país es incipiente el fenómeno de los jubilados, retirados y pensionados; personas que psicológicamente están ansiosas por tener actividades creativas, recreativas y de esparcimiento que les permitan romper con la monotonía de su ritmo de vida y, a la vez, contar con opciones de productividad económica, que los faculte para generar recursos adicionales a sus limitadas pensiones.

¹² Chesnais Jean Claude. El proceso de envejecimiento de la población. Editorial CELADE, Chile 1990





3.3 De las Ventas Directas.

El comercio al detalle de puerta en puerta, que comenzó hace siglos con los buhoneros, se ha convertido en una enorme industria. Más de 600 compañías venden de puerta en puerta, de oficina en oficina, o en reuniones domésticas. Los pioneros de este sistema de ventas son compañías como Fuller Brush Company (cepillos), las compañías de aspiradoras, como Electrolux, o de venta de libros, como World Book y South-western.

La imagen de las ventas de puerta en puerta mejoró mucho cuando Avon penetró en la industria hace 110 años, con su representante Avon, la amiga del ama de casa y su consultora de belleza. Tupper-Ware y Mary Kay Cosmetics, ayudaron a popularizar las reuniones de ventas en el hogar, durante las cuales varias amigas y vecinas asisten a una fiesta en una casa privada, donde se muestran y venden los productos dentro de un ambiente divertido y con dinámicas participativas (party-plan), en donde se les motiva y se les mencionan las ventajas de las ventas de puerta en puerta, que son entre otras, la comodidad del consumidor y la atención personal.

Pero los altos costos que implica contratar, capacitar, pagar y motivar al personal de ventas provocan que no se les contrate como empleadas y en cambio se les premie con altas comisiones. Por ello aunque algunas compañías de ventas de puerta en puerta siguen viento en popa, el futuro de este tipo de comercio es un tanto incierto en los EUA país de origen; el número creciente de hogares monopersonales y de parejas donde los dos trabajan han disminuido las posibilidades de encontrar al comprador en su casa. Al mismo tiempo, las compañías basadas en las fiestas en el hogar tienen dificultades para encontrar a mujeres sin empleo fuera de casa dispuestas a vender sus productos a medio tiempo. Además con los recientes avances en la tecnología de mercadotecnia directa, lo mas





probable es que los vendedores de puerta en puerta se vean sustituidos, por el teléfono, la televisión o la computadora.¹³

En los países en desarrollo o tercermundistas el futuro de este tipo de ventas es mas optimista ya por el número de teléfonos o por el alto costo de las computadoras, así como el abandono de la costumbre de comunicación por correo. La disciplina en las organizaciones empresariales no es tan rígida que impida el acceso a vendedores, permitiendo el acceso a un grupo de clientes con ingresos fijos y perfectamente ubicados que se convertirán fácilmente en clientes consuetudinarios.

La experiencia ha demostrado que cuando se presenta desempleo, la mujer ama de casa y madre de familia tiene menos limitantes que el padre de familia para entrar en este tipo de ventas que le proporcionará una buena comisión que mitigará las necesidades de su familia en tanto el esposo encuentre empleo. El concepto de solidaridad en el complejo mundo latino permite que familiares y amigos apoyen al familiar conocido o amigo en desgracia con las compras de los catálogos de los productos que ofrece.¹⁴

El establecimiento de este tipo de empresas requiere desarrollar una fuerza de ventas muy significativo que se traduce en miles de personas y en algunos casos a cientos de miles, además del establecimiento de sistemas de control muy eficientes con personal altamente calificado y realizar fuertes inversiones en equipo de cómputo.

¹³ Kotler-Armstrong. Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Prentice Hall PHH México 1991 p. 403

¹⁴ Confrontar CFR con la entrevista a la L.A. Georgina Luna, Directora de comercialización de Fuller House en el presente trabajo





3.4 Del Marco Legal.

Para el estudio de Tri-Chemical de México, se consultaron las diversas disposiciones que influyen en un negocio de su tipo. Sobre todo aquellas que por su naturaleza, parecían estar en contradicción a las practicas de la empresa. Una gran limitante en este aspecto fue el desfazamiento en las fechas del caso.

La entidad en términos generales, cumplió con lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles (una vez al año), más no se explica el porqué no se informo oportunamente a los socios, del estado de la empresa.. En el mismo sentido la responsabilidad de la administración de la negociación, recae en el Consejo de Administración, del cual no se tiene referencia en el caso. Lo mismo se puede decir del Comisario y del resto de directivos de la organización.

También fue consultada la Ley de Inversión Extranjera, para ver las condiciones que impone, en materia de actividad de extranjeros en el país, como sociedad, destacando la existencia en la actualidad de la Comisión de Nacional de Inversión Extranjera, que tiene que conocer aquellos casos de liquidación al personal, como es indicado en el presente estudio.

Respecto a la operación de las Franquicias, en las fechas que menciona el estudio, no existía una precisión de las disposiciones normativas a este tipo de negociaciones. La contingencia que involucra la Ley de Protección al Consumidor, nos remite a sanciones por no cumplir con los ofrecimientos que realice su fuerza de ventas, pudiendo ser aspectos negativos para la imagen de la misma.





4. Análisis del caso

Para elaborar el diagnóstico de un caso, ya sea para realizar un estudio de carácter financiero, de control interno o de grandes implicaciones administrativas, tales como, una Planeación Estratégica o de un Desarrollo Organizacional, se deberá tener presente todos aquellos aspectos que son fundamentales en la comunicación dentro de la Organización, la estructura de la misma y de los documentos que la amparan, características de los individuos que la integran y sobre todo aquello que es observable desde un punto de vista totalmente objetivo. La intención del proceso es plasmar y describir los hechos sin intervenir y mucho menos vaciar interpretaciones personales y tendenciosas que preparen una calificación de lo observado.

El estudio de caso, por tratarse de una narrativa impersonal, no permite ver mas allá de lo evidente, y cualquier otra interpretación, únicamente aportará elementos que desvien el interés del lector. La dificultad estriba en que el sustentante deberá ser concreto y preciso al definir la empresa, su negocio, la visión y misión, interpretar o deducir a partir del planteamiento inicial el ambiente interno y externo, que le permitan identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas del negocio. Los casos son situaciones que se desprenden de una realidad compleja y nunca delimitada por la actuación y comportamiento de los actores y factores que en esa realidad intervienen. Es labor y responsabilidad del sustentante, buscar las teorías y argumentos que le permitan explicar coherentemente esa fenomenología para que se establezcan los puentes entre la teoría y la realidad.

Todo diagnóstico deberá considerar elementos indispensables como el marco de referencia, análisis del entorno (pronósticos y análisis del sector), análisis organizacional, análisis de las estrategias en vigor que han permitido





ubicar a la empresa en el lugar en que se encuentra¹⁵, por lo que se procederá a los análisis mencionados.

4.1 De los principales acontecimientos de la compañía

4.1.1 De los Antecedentes de la empresa

Tri-Chemical Inc. (U.S.A.).		
1950	EUA - Antecedentes. Calidad.	La empresa inició operaciones <u>con una pintura que era utilizada para marcar los lotes de acero</u> producidos en factorías de New Jersey. Dada las <i>características de indebilidad y fijación de la pintura</i>
1960	Diversificación. Producto.	<u>El producto pudo posicionarse en el mercado durante los siguientes diez años.</u> La empresa y las patentes fueron vendidas a un grupo de químicos (tres) quienes desarrollaron nuevas aplicaciones a fin de diversificar el mercado teniendo como resultado una pintura de buenas cualidades para estampado textil.
1970	Venta directa. Nicho de mercado. Demostración y convivio social Kits de productos.	Las ventas comenzaron a declinar y la empresa tuvo que cambiar la estrategia de comercialización hacia un novedoso sistema denominado " venta directa " en el cual se eliminaron los intermediarios mediante la comercialización y distribución directa del producto vía amas de casa , que en sus tiempos libres promovían la venta del producto en entretenidas reuniones y tertulias en las cuales pintaban y convivían socialmente. Ya que el producto demostró una gran versatilidad se complementó la pintura con subproductos los cuales estaban diseñados para mejorar la aplicación en atractivos " kits " los cuales además de facilitar la aplicación de la pintura permitía hacer trabajos de calidad.
1980	Expansión Internacional Mercado Latino Americano a partir de México	<u>El éxito de la pintura así como de sus técnicas de venta y demostración permitieron a la empresa expandir sus actividades a los mercados europeos y asiáticos.</u> <i>A finales de la década decidieron introducirse en el mercado latinoamericano basándose en México como plataforma para el lanzamiento y comercialización de toda su línea de artículos</i>

¹⁵ CFR vs Notas del Seminario de Administración Estratégica Académica. ANFECA. Ruiz de Chávez Salvador. UNAM-FCA. Mex. P 3.





4.1.2 De su desarrollo

Tri-Chemical de México.		
1987	<p>En México. Constitución de la sociedad.</p> <p>Aportaciones: En efectivo Y en especie.</p> <p>Tipo de mercancía.</p> <p>Sobreinventario y deuda de corto plazo.</p>	<p>La señora García se dedicó durante ese año a promover el producto y a establecer un sistema de venta. Entre mujeres conocidas cuyas dedicadas a cuestiones domésticas. <u>El sistema consistía en formar grupos de posibles compradoras quienes a través de la persona contactada realizaban demostraciones y otorgaban concesiones de venta exclusiva así como atractivas comisiones por personas contactadas y volúmenes de venta.</u> Dado lo novedoso del producto, lo atractivo que resultó el beneficio económico, así como lo divertido y entretenido que resultó para los consumidores su uso, no resultó extraño que el producto tuviera una gran aceptación y se posicionara rápidamente en el mercado de manualidades y artesanías. <u>La inversión inicial realizada por los accionistas estuvo constituida por capital en caso de los socios mexicanos y por producto en el caso de los socios americanos. La mercancía surtida por los socios americanos se constituyó por productos discontinuados y obsoletos en el mercado americano, misma que al llegar a México no tuvo el impacto y aceptación esperada, situación que provocó un fuerte problema de sobre inventario, esto a su vez generó una fuerte deuda que de acuerdo a las condiciones pactadas con los socios americanos debería liquidarse en el corto plazo.</u></p>
1988	<p>Gerentes de comercialización por zona y desarrollo de la fuerza de ventas</p>	<p>El producto presentó una altísima demanda en cuanto lugar era presentado e hizo que se desarrollara la fuerza de ventas, generándose las primeras <u>gerentes de comercialización por zona</u>, quienes eran las <u>encargadas de administrar a las vendedoras</u>, así como de realizar la cobranza y distribuir el producto.</p>
1989	<p>Oficinas y almacén.</p> <p>Estructura organizacional funcional.</p> <p>Nueva línea para supermercados.</p> <p>Conflicto con la fuerza de ventas.</p> <p>Disminución en la participación en el mercado.</p>	<p>El volumen de ventas de la empresa hace necesario que ésta cambie a otras instalaciones mucho mas espaciosas para oficinas y para almacén. Conjuntamente con esto se comienza a <u>formalizar una estructura organizacional con carácter funcional para la empresa y se contrata mas personal.</u> Es durante este año cuando la empresa obtiene el reconocimiento de lograr el mayor volumen de ventas de las franquicias de Tri-Chemical en el mundo. A fines del año la empresa desarrolla una línea de pinturas cuyo destino son los supermercados. Este producto fue lanzado al mercado con la finalidad de disminuir la participación de la competencia que trató de incursionar vía las tiendas de autoservicio y establecimientos especializados. <u>La línea logró posicionarse y desplazar a los productos de la competencia, pero generó conflictos en la fuerza de ventas ya que el producto les disminuyó su participación en el mercado.</u></p>
1990	<p>Problemas de abastecimiento.</p> <p>Establecimiento de la planta fabril.</p> <p>Maquinaria obsoleta y</p>	<p>La totalidad de la mercancía provenía de los Estados Unidos y <u>el tiempo de respuesta para surtido, una vez fincado el pedido, era de dos meses.</u> Además dado que los embarques no eran muy voluminosos, <u>el costo de introducción era elevado.</u> A fin de disminuir los efectos de la problemática la administración de la empresa en México sugirió a los socios americanos <u>el establecimiento de una planta fabril en México con lo cual se pretendía mejorar los márgenes de utilidad vía el reforzamiento de las ventas, y la disminución de los costos.</u> Después de múltiples discusiones los socios americanos se vieron forzados a aceptar la instalación de la planta ya que <u>los</u></p>





	tecnología en desuso	<u>García amenazaron con retirarse del negocio. Para tal efecto enviaron a México maquinaria obsoleta y tecnología en desuso, la cual de alguna forma fue aprovechada por el personal de producción al proporcionar el producto con un estándar de calidad similar al americano, pero con un alto nivel de mermas dada las condiciones del equipo y la tecnología. Siguiendo con su estrategia original los socios americanos promovieron vía la señora García el establecimiento de socios comerciales en centro y Sudamérica, cabe señalar que en esta actividad la señora García invirtió mucho tiempo y dinero para realizar los contactos.</u>
	Establecimiento de socios en Centro y Sudamérica	
	Clientes insatisfechos.	<u>...los clientes comenzaron a demandar una mayor calidad de producto y mercancía ofrecida en catálogo pero con un bajo nivel de existencias. Esta situación hizo que las ventas realizadas disminuyeran en su valor por falta de producto. El desabasto provocó demora en el surtido de los pedidos, lo que a su vez incrementó el periodo de cobranza. Había ventas pero al no haber mercancía éstas no se consolidaban y en consecuencia no se generaba ingreso. Para remediar este problema se diseñaron varias estrategias entre las cuales se mencionó ya el establecimiento de la planta en México, el mejoramiento de los tiempos de respuesta del proveedor mexicano y la ampliación del periodo de crédito en los pedidos solicitados.</u>
	Ofrecimientos no cumplidos.	
1990	Record de ventas. 20 % abajo del presupuesto.	Aunque se logró un nivel récord de ventas, la empresa quedó en un 80% del presupuesto fijado por los socios para ese año, situación que provocó el disgusto y malestar de los socios extranjeros quienes solicitaron la realización de <u>medidas correctivas para ajustar el margen de utilidad en relación a los costos de operación, argumentando que el exceso de personal, aunado a ineficiencias de operación y errores en la aplicación de la política comercial eran la causa de la disminución de las ventas. La familia García objetó esta decisión tratando de demostrar con información que el problema no eran los gastos de operación sino mas bien la pérdida de oportunidad causada por las ventas que no se habían logrado consolidar debido a los constantes back-orders de su parte. (Pérdida de ventas por falta del envío oportuno de los productos clave).</u>
	Actitud.	<u>La situación se complicó cuando surgió un conflicto personal entre las dos accionistas mexicanas ya que mientras la señora García había tratado de dirigir a la empresa apegada a un esquema tradicional y conservador, la otra accionista tenía una postura mucho mas liberal y sentía que la rigidez y moralidad con que se llevaba la empresa inhibía en cierta forma el desarrollo de la fuerza de ventas y por ende no se cumplía con la objetividad del área comercial.</u>
	Conflicto.	
	Contrastación.	Los socios americanos formaron una alianza con la socia liberal (quien llevaba las riendas de la fuerza de ventas al ser la directora comercial) misma que les ayudó a bloquear todas las iniciativas de los García en la asamblea de accionistas y los apoyó a establecer condiciones que desde el punto de vista de los socios americanos ayudarían a mejorar la situación de la empresa.
	Redefinición del Liderazgo en la Sociedad.	





4.2 Filosofía, visión y misión

Aún cuando el caso no menciona de manera expresa cuales son estos elementos, después de analizar sus operaciones determino las siguientes:

Filosofía

La empresa se ubica dentro de un mercado de libre competencia y busca que sus productos, de la industria de materias primas para las manualidades y artesanías, satisfagan la necesidad de el nicho que se ha identificado, mismo, que requiera de una labor fácil y constructiva, atendiendo a su ingenio y creatividad, proporcionando esparcimiento a quienes desde la comodidad de su hogar, buscan otras oportunidades, identificándolos a todos ellos, como un grupo del mercado, con posibilidad de crecimiento. A la vez, permitiendo a su personal un trabajo digno y estable que le permita realizarse propiciando su creatividad y reflejar lo mejor de nuestros valores mediante hechos. Trabajamos, procurando distinguirnos por el servicio personalizado al cliente.

Visión

Abarcar el mercado nacional distinguiendo a la empresa por atraer al público en general que cuente con tiempo y creatividad para elaborar a partir de nuestros productos y sus constantes mejoras, artesanías y manualidades que le permitan obtener ganancias, lo mismo que realizarse a través de su obra y comercialización en su caso.

Misión

"Aprovecha tu tiempo libre y gana dinero, Tri-Chemical te facilita la vida, a la vez te apoya a desarrollar tu creatividad."



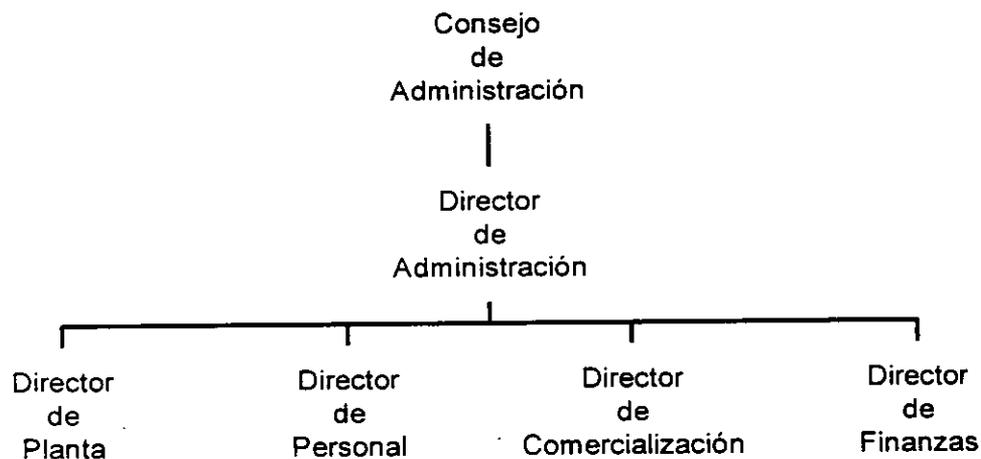


Cabe hacer mención que dentro de las estrategias del negocio se estableció la calidad y la calidez en los servicios que proporcione la organización tanto a los clientes internos como externos.

4.3 De la organización

Como se mencionó en el caso, la organización se encuentra en proceso de definición ya que se encuentra en un proceso de desarrollo paulatino, no obstante el liderazgo lo lleva la Sra. García como titular del grupo principal de Accionistas. También se menciona que se formaliza una estructura organizacional con carácter funcional. De lo anterior se intuye la siguiente:

Organización de Tri-Chemical de México



En donde la Sra. García ocupa la Dirección de Administración, la Dirección de Comercialización se encuentra en manos de la Sra. Fierro. El resto de los cargos administrativos fueron concursados y otorgados a personal altamente calificados con experiencia y formación en el área de desempeño.





4.4 De las instalaciones

Las instalaciones y el equipo se encuentran en buenas condiciones tanto desde el punto de vista de suficiencia de espacio, como del estado físico. Se considera que el equipo de computo, de oficina, de transporte, de empaque y embalaje, se encuentran en condiciones optimas. Aún la Planta industrial en su conjunto está preparada para dar servicio por un buen número de años.

4.5 Comercialización

4.5.1 Del producto

Como parte primordial del análisis de Tri-Chemical de México, y siguiendo la metodología propuesta se desarrolló la temática de la comercialización abarcando conceptos del producto, de los usuarios, su producción, el estado del producto entre otros. Respecto al tipo de producto que maneja la empresa:

"pintura de buena calidad para estampado textil..."¹⁶ **"se complementó la pintura con subproductos los cuales estaban diseñados para mejorar la aplicación en atractivos "kits"¹⁷, los cuales además de facilitar la aplicación de la pintura permitía hacer trabajos de calidad..."¹⁸**

Estampar.¹⁹

Del germánico stampôn, que significa majar a su vez, machacar, molestar o fastidiar. Machacar²⁰ significa golpear una cosa, insistir. Por analogía se interpreta dejar huella.

Aplicase a varios tejidos en que se forman y estampan a fuego o en frío, con colores o sin ellos, diferentes labores o dibujos.

El estampado es una operación industrial consistente en el decorado de los tejidos con figuras que resistan el lavado con agua y al frote.

El estampado se efectúa por tres procedimientos principales:

¹⁶ Tri-Chemical de México, Caso Práctico. M.A. Francisco Rubiales Martínez. UNAM, F.C.A., Párrafo

1.

¹⁷ Idem a 4.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe. Madrid España, 1979. Tomo 11, p. 114.

²⁰ Gran Diccionario Enciclopédico Visual. Carvajal. Colombia. P. 748





- a) La plancha. Las planchas se construyen de madera; una vez bien aplanadas, y suavizadas en su superficie, se varia está de modo que únicamente queden de relieve las partes que han de servir para aplicar el color. Se montan las planchas sobre un bastidor y se extiende en ellas el color; luego se aplica la plancha con el color sobre el tejido que se ha de estampar por presión.
- b) La Perrotina. El procedimiento de la perrotina, llamado así por haber sido inventado por Perrot en 1884, es una variante de la anterior, diferenciándose de éste en que la estampación se hace mecánicamente.
- c) El rodillo o cilindro. La estampación con rodillo, que es la ordinaria, se hace mediante un rodillo de gran diámetro, de cobre o latón en el cual se graba el dibujo, siendo los trazos en hueco y con poco espesor. Este rodillo se impregna de la materia colorante necesaria para el estampado, separando el exceso (de colorante) de la misma.
- El tejido que debe estamparse se coloca sobre un tambor de diámetro muy grande, tangente al rodillo y entre este y el tambor se hace pasar el tejido.
- En el caso de estampar varios colores debe disponerse un rodillo especial para cada color, ya que, estando grabados de modo diferente, sirve cada uno para un color distinto.
- El estampado se verifica por varios métodos, que pueden reducirse a los cuatro siguientes:
- 1° Estampado Directo. Se utiliza para casi todos los colores y se caracteriza por aplicarse la materia colorante y el fijador (es decir, una materia que hace al color adherente al tejido, sobre el género (textil) que se estampa.
- 2° Estampado de un mordiente. En el segundo se aplica primero al tejido el fijador (mordiente), sobre el cual se aplica el color y luego se estampa el mismo.
- 3° Estampado por sustracción. En el tercero se emplean sustancias que destruyen en ciertos sitios el color, debiéndose emplear unas u otras según sea el color que se desee sustraer.





4º Estampado con reservas.

En el cuarto se usan materias que impiden la fijación de los colores o de los mordientes.

Principales usos del estampado.

Eminentemente es un argumento decorativo y distintivo, al igual que otras propuestas antropológicas relativas a logros, estatus, escalas sociales, identificación y celebraciones religiosas, políticas, económicas, bélicas, deportivas, conmemorativas y de todo tipo. En la actualidad, basta con observar cualquier revista o periódico de diferentes nacionalidades para caer en cuenta que estamos ante una gran influencia de los medio masivos que imponen tendencias, símbolos, logos, marcas comerciales, etcétera.

También se utiliza con fines estéticos para hacer mas placentera la vida cotidiana de los individuos en la sociedad, proporcionándoles reforzamiento en su identidad y gustos en artículos tales como: decoración, vestuario, cortinas, ropa de cama, tapices, juguetes, ropa de baño, **artesanías**, artículos de cocina, etc.

4.5.2 De los usuarios del producto

Los usuarios de estampados.

El concepto de una moda va acompañado de un conjunto de valores y practicas de carácter social y es respuesta de alguna condición insatisfecha ó bien, para promover algún cambio, generalmente dirigido por grupos dominantes.

"La moda es un estilo popular y aceptado socialmente de manera masiva en cierto momento en un campo determinado; en su desarrollo se presentan diferentes etapas. Primero un número reducido de consumidores se interesa por algo nuevo que los distinga (individualismo-aceptación social); después otros se interesan por lo mismo con la idea de copiar a los líderes de la moda. A continuación la moda se populariza y es adoptada por el mercado de masas. A la larga se desvanece por que los consumidores empiezan a interesarse por otras que les atraen. Así pues las modas tienden a crecer lentamente, ser





populares un tiempo y declinar lentamente."²¹

Menciona Otto Kleppner's en su obra: "Nuestras motivaciones (de los Compradores) están muy relacionadas con la forma como nos vemos a nosotros mismos."²²

"Las imágenes de sí mismo y los diferentes papeles que desempeñamos. A través de los productos que compramos le decimos al mundo cómo nos gustaría que pensara de nosotros. "

"De esta forma los productos nos sirven como símbolos de quienes y qué pensamos que somos... "

"...Todos los seres humanos representan un cierto número de papeles, muchos de los cuales se asumen a un mismo tiempo. Un hombre de treinta y cinco años, puede ser al mismo tiempo padre, marido, empleado y director técnico de un equipo de fut-bol. juvenil."²³

Ante las condiciones expuestas, la sociedad en su conjunto es el medio en donde se prodiga el desarrollo del producto de Tri-Chemical de México.

4.5.3 Canales de distribución

Los canales de distribución en un principio fueron concesionados a empresas repartidoras quienes transportaban los paquetes de ventas a las Gerentes de zona, quienes a su vez lo distribuían a sus vendedoras. Conforme se fué consolidando la operación se integró el equipo de reparto con unidades apropiadas en función del volumen de ventas. Al entrar en operación la planta, la producción se concentro en el almacén de productos terminados desde el cual se realizaba el embalaje y empaquetado de productos para ser distribuidos. Es pertinente señalar que esté es el mismo procedimiento que se presenta en las principales organizaciones de venta directa.²⁴

²¹ Kotler Philip, Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. 1991. Méx. pp.299

²² Kleppner's Otto. Publicidad. Prentice Hall Hispanoamericana. 1988. Méx. pp.402

²³ Idem.

²⁴ Cfr. vs la entrevista a la Lic. Georgina Luna en los Anexos.





4.5.4 Del método de venta

Por definición de la propia empresa se eligió la venta directa, inicialmente en su proceso de penetración con el sistema de reuniones sociales y demostraciones a la vez. Una vez posicionado²⁵ el producto se dejó en libertad a las vendedoras de buscar a sus posibles clientes; sin descuidar la capacitación respecto a la oportunidad y criterio que deberían demostrar para que no se provocase una imagen negativa del producto.

4.6 De la obtención del producto para su venta

En este apartado se analiza el producto desde un punto de vista de como la organización lo obtiene para su comercialización, ya que anteriormente fue tratado desde su naturaleza. El producto de pinturas textiles para estampado ya existía en el mercado, pero la novedad en su comercialización la constituyó la calidad aunada a una serie de subproductos que se integraron en los paquetes de venta identificados como kits. La integración de éstos proviene de material de importación, desde la casa matriz.

4.6.1 Adquisición

De acuerdo al esquema original de la operación, los pedidos se surtirían por la casa matriz en Estados Unidos, de donde provenía la totalidad de la mercancía. El tiempo de respuesta para el surtido una vez fincado el pedido era de dos meses. Para efectos de análisis el no contar con oportunidad con los productos ofrecidos en el catálogo, es un factor totalmente negativo. Además, es este punto el quid del caso ya que no es congruente el planteamiento en la cronología establecida, ya que desde el inicio de operación en 1987 se contó con la mercancía extranjera y en 1989, se introdujo la línea de autoservicio que lógicamente no pudo venir del

²⁵ Posición. Punto fortificado o naturalmente ventajoso para los lances de la guerra. La posición de un producto es el lugar que este ocupa en la mente de los consumidores en comparación de los de la competencia. Kotler-Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. Méx. 1991. Pag. 46.





proveedor extranjero; así mismo, el logró del récord de ventas en los años 89 y 90, no pudo basarse en este esquema de surtimiento.

4.6.2 Producción en planta

Como se mencionó en el punto anterior, la cronología relativa al establecimiento y funcionamiento de la planta tiene problemas de interpretación ya que no menciona cuando inicia operaciones. Para abatir la demora y los costos de transportación se logró el establecimiento de la planta, la que produce el material con un estándar de calidad similar al producto de importación. Al contar con la planta se contactaron con proveedores nacionales, al tener que dar la funcionalidad y dinámica a la operación de la planta. Aparentemente un producto de la planta es la línea destinada para las tiendas de autoservicio, que se colocó a finales de 1989. La argumentación para el establecimiento de la planta se presenta como resultado de no haber alcanzado el nivel de ventas del presupuesto, por la demora en el surtimiento de la mercancía. Uno de los puntos primordiales en la operación del negocio de la venta directa es la oportunidad en la respuesta a los clientes, por lo que las ventas récord, quedan en entredicho.

4.7 Situación Financiera.

A continuación se mencionan los principales hechos que tendrían que ser reflejados en los estados financieros de la empresa. La inversión inicial realizada por los accionistas estuvo constituida por capital en caso de los socios mexicanos y por producto en el caso de los socios americanos. La mercancía surtida por los socios americanos se constituyó por productos discontinuados y obsoletos en el mercado americano, misma que al llegar a México no tuvo el impacto y aceptación esperada, situación que provocó un problema de sobre inventario, esto a su vez generó una fuerte carga financiera en la operación del negocio.





La planta fabril se encuentra con maquinaria obsoleta y tecnología en desuso, que ocasiona un alto nivel de mermas, que se ve reflejado en los costos y gastos de fabricación, impactando los resultados del ejercicio.

El área de ventas reporta un conjunto de pedidos pendientes de surtir debido a los constantes back-orders (pérdida de ventas por falta del envío oportuno de los productos clave). Esta situación provocó que las ventas realizadas disminuyeran en su valor por falta de producto. El desabasto se reflejó como demora en el surtido de los pedidos, lo que a su vez incrementó el periodo de cobranza, complicando la operación en el flujo de efectivo. En otra dimensión de la situación financiera, durante 1990, las ventas reportaron un incremento respecto al año inmediato anterior, no obstante quedó en un 20% abajo del presupuesto. En realidad lo que se refleja en la presente situación financiera es una contracción en los flujos de efectivo de la empresa.

4.8 Personal

Como fue mencionado anteriormente, el personal de Tri-Chemical de México, cuenta con una sólida formación y experiencia en el área de desarrollo y desempeño, con lo que se garantiza un buen nivel de calificación en su eficiencia operativa. El personal de la planta dio muestra de su capacidad al montar la planta y lograr la producción normalizada del producto en niveles aceptables de calidad.

4.9. Medio ambiente interno

La interpretación del medio ambiente se realiza con la intención de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización, de manera que permitan plantear estrategias de crecimiento. Como el caso de Tri-Chemical de México, menciona solo aquellos puntos que son de particular interés para su solución, se hará referencia en los términos textuales del planteamiento.





4.9.1 Fortalezas

1. Practicar la venta directa vía amas de casa.
2. Ofrecer el producto de manera simplificada mediante Kits.
3. La experiencia de los Socios y de los directivos nacionales.
4. La capacidad de la Sra. García conjuntamente con su experiencia como empresaria y sus conocimientos del mercado nacional.
5. El posicionamiento del producto en el mercado de manualidades y artesanías.
6. El desarrollo de la fuerza de ventas.
7. Contar con una estructura organizacional con carácter funcional.
8. Contar con representaciones comerciales en el 90% de las capitales de los estados y en las ciudades foráneas con un elevado número de habitantes.
9. Generar un adecuado margen de utilidades sobre los costos del producto que permitiera proporcionar comisiones atractivas para la fuerza de ventas.
10. Establecer un sistema de mercadotecnia basado en productos de temporada, e ir introduciendo las diferentes gamas del producto en forma paulatina y evitar de esta forma la saturación del producto.
11. Proporcionar servicios administrativos de calidad y calidez a la fuerza de ventas de tal forma que disminuyeran las confrontaciones y conflictos.
12. La automatización de la empresa.
13. La contratación de recursos humanos calificados y con experiencia en sus áreas de conocimiento.
14. Contar con un sistema de motivación que permite a las integrantes de las fuerzas de ventas sentirse como en familia y no percibir como amenaza para su vida familiar el estar desarrollando otro tipo de actividades que les dejaban buenos ingresos.





15. Ser líder del mercado en artículos de su género, desplazando a los competidores nacionales.
16. La capacidad del personal de la planta.
17. Los contactos comerciales realizados por la señora García en Centro y Sudamérica.
18. Colocación de una línea de pinturas cuyo destino son los supermercados. La línea logró posicionarse y desplazar a los productos de la competencia.

4.9..2 Debilidades

1. Problemas en la oportunidad en el abastecimiento.
2. El alto costo de introducción de la mercancía de importación.
3. En la planta fabril, contar con maquinaria obsoleta y tecnología en desuso.
4. En la producción, un alto nivel de mermas dada las condiciones del equipo y la tecnología.
5. Los conflictos con la fuerza de ventas por la colocación de la línea para las tiendas de autoservicio.
6. El problema de sobre inventario, integrado por mercancía obsoleta.
7. La falta de mercancía ofrecida en catálogo.
8. El desabasto provocó demora en el surtido de los pedidos, lo que a su vez incrementó el periodo de cobranza, con la repercusión en la imagen de la empresa.
9. El conflicto personal entre las dos accionistas mexicanas.
10. La falta de preparación administrativa del personal directivo.

Una vez realizado el análisis del medio interno se procederá al respectivo del medio externo.





4.10 Medio ambiente externo

La interpretación del medio ambiente se realiza con la intención de identificar las Oportunidades y Amenazas a la organización, y que permitan plantear estrategias de crecimiento. Como el caso de Tri-Chemical de México, menciona solo aquellos puntos que son de particular interés para su solución.

4.10.1 Oportunidades

1. El mercado de las manualidades y artesanías, esta prácticamente en crecimiento de acuerdo al comportamiento de la pirámide generacional, en nuestro país y las condiciones socio económicas imperantes.
2. El aprovechamiento de las oportunidades en el País para producir lo que se vende (Mano de obra barata, incentivos fiscales, personal capacitado). La producción dentro del país, beneficia a la nación misma.
3. Colocar el sobre inventario en el mercado Centro y Sudamericano.
4. Abarcar el 10 % restante de las principales ciudades de nuestro país.
5. Eficientar los sistemas de información.
6. Buscar nuevos nichos de mercado. Dirigir parte de la fuerza de ventas a escuelas y centros de capacitación para las actividades tradicionales (Día de la Madre, del Padre, del Niño etc.)

4.10.2 Amenazas

1. La pérdida de clientes por que exigen una mayor calidad de producto.
2. La responsabilidad comercial por la falta de mercancía ofrecida en catálogo pero con un bajo nivel de existencias.
3. La disminución en los flujos de efectivo.
4. La percepción del socio extranjero de lo que sucede en la empresa.
5. Dependier de mercancía extranjera.
6. La inestabilidad económica de nuestro país.





7. La competencia ya empezó a tratar de abarcar otros nichos de mercado, como fue el caso de los autoservicios; en cualquier momento puede intentar la venta directa.





5. Análisis del conflicto

De acuerdo con diversos autores, la administración del conflicto no es referido nunca al conflicto mismo, como algo sin solución. La referencia se hace a aquellos pseudo conflictos que tienen solución. Se menciona que el origen de todo este tipo de conflicto es la comunicación y los medios de comunicación, que impiden una misma identificación en lo que se quiere decir.²⁶

Conflicto se conceptúa como colisión u oposición de intereses, derechos, pretensiones, etc. Lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Angustia interior. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.²⁷

Señala Joseph A. Litterer, "Los pensadores de la teoría clásica de la organización veían a los conflictos como indeseables y perjudiciales para la Organización; idealmente no deben existir, así, su prescripción es simple: deben eliminarse... Aunque indudablemente algunas formas y grados de conflictos son perjudiciales y "poco sanos", otros tipos, hasta cierto punto, son útiles; así, lo importante es saber que grado de conflicto resulta funcional y cuales son los limites mas allá de los que se hace perjudicial."²⁸

Continúa Joseph A. Litterer "los elementos organizacionales particulares que suscitan conflictos no provocan directamente esos resultados. En lugar de ello crean condiciones que afectan la percepción y motivación de los miembros de la organización, de tal modo que se produzcan conflictos; por lo tanto, existe un conjunto de variables intermedias que transforman las formas estructurales en resultados conductuales. Las numerosas estructuras de la organización que producen conflictos parecerán alimentar cuatro tipos

²⁶ Idem a 21

²⁷ Diccionario enciclopédico Océano Uno Color. Océano Grupo Editorial, S.A. 1995

²⁸ Sexton William P. Teorías de la Organización. Editorial Trillas, Méx. 1994 pp370-371





principales de variables intermedias o situaciones de organización; se trata de las situaciones de ganancia o perdida (o lucha por una posición), competencias por recursos para efectuar el trabajo, incongruencias de estatus o jerarquías y diferencias perceptuales”.²⁹

5.1 Conflictos de Tri-Chemical de México

A partir de situaciones “incomodas” que fueron aceptables inicialmente, con el transcurrir del tiempo pueden convertirse en situaciones de conflicto. Para que se de el conflicto tiene que haber dos partes, y en el caso de Tri-Chemical de México se presentan conflictos transculturales, de poder, de liderazgo de comunicación, por incumplimiento, y de incomprensión al negocio; en donde una de las partes es la empresa misma y otra sus integrantes y clientes. La dimensión de estos conflictos puede ser sujeta a jerarquizaciones sin que resulte una aceptación universal dado que por mínimo que sea cualquier conflicto llevado al extremo puede repercutir en una ruptura en las relaciones humanas y condenar a la empresa más exitosa al fracaso. En el caso de estudio se identifican los siguientes, unos latentes, otros en proceso de desarrollo y otros ya definidos:

- 1.- La constitución de la empresa Los Americanos deseaban una franquicia y los mexicanos una sociedad.
- 2.- El problema de abastecimiento. Conflicto con la fuerza de ventas.
- 3.- El establecimiento forzado de la planta en México. Conflicto entre socios.
- 4.- Colocación de línea de productos para tiendas de autoservicio. Conflicto con la fuerza de ventas y conflicto entre socios por la incomprensión del negocio.
- 5.- La demeritada relación entre las socias mexicanas. Conflicto de liderazgo
- 6.- Decisiones de la última junta de accionistas. Conflicto entre socios.
- 7.- Recorte de personal en un cincuenta por ciento. Conflicto con el personal

²⁹ Sexton William P. Teorías de la Organización. De. Trillas. Quinta Reimp. 1994. pp 373-374.





- 8.- Nombramiento del Gerente General. Conflicto de quien lleva el liderazgo en la empresa
- 9.- Desmantelar la planta de producción. Conflicto con el personal de la planta.
- 10.- Volver al abastecimiento vía el proveedor americano. Conflicto con la fuerza de ventas.
- 11.- Eliminar las líneas complementarias. Frustración de los directivos.
- 12.- Cancelar el proyecto de ventas a Centro y Sudamérica. Frustración del responsable de establecer el contacto.

La solución a cada conflicto deberá sujetarse prioritariamente a la continuidad del negocio, el respeto a los derechos humanos, al respeto de la ecología y al desarrollo tecnológico. En las condiciones adversas de la economía, el conservar la planta laboral se convierte en un reto de subsistencia y estar en condiciones de sobresalir en cuanto mejore el panorama de los negocios y consecuentemente de la población en general.

5.2 Gestión del conflicto

El origen puede ser diverso como la diferencia entre sexos, diferencias de edad, obstáculos de carácter semántico en la comunicación: uso de jerga, estereotipos y expresiones automáticas, selección sintáctica: impacto de amenazas, chistes hostiles, sarcasmos y preguntas hostiles sobre la gestión de conflictos. A continuación se menciona el origen de algunos conflictos, fácilmente identificables.³⁰

PARADIGMAS. Todo aquel que participa dentro de un conflicto está aferrado a su paradigma y no encuentra otra solución que la que el piensa. Deberá identificar su paradigma y romper con el para salir adelante.

³⁰ *Ibidem* al 21.





TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA. El estudio de tiempos y movimientos, que estableció estándares de actuación, generando automáticamente una señalización para aquellos que no cubrían las expectativas de rendimiento.

ORDEN INTERNO. Se presenta en los casos en donde una de las partes renuncia a su persona y criterio adoptando para sí la norma establecida dentro del trabajo y todo aquello que no se ajuste a lo preestablecido será descalificado.

ALIENACION. Quien se encuentra en una rutina o ritmo de trabajo que no le permite visualizar los acontecimientos de su entorno y que su labor requiere un alta concentración, se sentirá agredido por todo aquel que rompa con el ritmo de trabajo o que requiera mayor atención.

Dicen los psicólogos que los niños inseguros y angustiados son aquellos que han vivido en un ambiente en el cual el amor y la autoridad no se han distribuido debidamente. Falsas muestras de amor, muchas ternuras pero poca responsabilidad paterna y materna, y una autoridad sin principios, oscilante, cambiante de reglas y de humor, conducen a los infantes a una inseguridad psicológica total y a desequilibrios mentales muy graves, cuyo resultado es la perdida de la confianza en la vida, en los demás y en si mismos, al grado que pueden llegar al autismo (ausencia de la conciencia del yo o del medio en que se encuentran).

El tratamiento de los conflictos ha generado una serie de corrientes del pensamiento, que han sido objeto de grandes estudios y el desarrollo de las humanidades. En un intento por ofrecer de manera objetiva el diferente enfoque que se ha generado se presenta el siguiente cuadro:





MODELO DEL ASESOR	SITUACION ACTUAL -PROBLEMA	INTERVENCION / TERAPIA/ TRATAMIENTO	RESPUESTA /META / RESULTADO
MEDICO	DIAGNOSTICO	TRATAMIENTO	CURA ESTABILIZA
MODIFICACION DE CONDUCTA	CONDUCTA QUE DEBE PROMOVER O DETENER	PLAN DE REFUERZO O ESTIMULAR	CAMBIO DE CONDUCTA
TEORIA DEL CONFLICTO	CONFLICTO	SOLUCION DEL PROBLEMA	RESOLUCION DEL PROBLEMA
Psic. FREUDIANO	CONTROL DEL INDIVIDUO	PSICOANALISIS	CONTROL DEL EGO
ANALISIS TRANSACCIONAL	REACCION DEL HIJO/PADRE	CONCIENCIA	REACCION ADULTA
FENOMENO LOGICA	DISCONTINUIDAD	AMBIENTE	AUTOREALIZACION
ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA	CONTROL DE SITUACIONES	ESTRUCTURAS PROCEDIMIENTOS	PRODUCTIVIDAD ESTÁNDAR
ADMINISTRACIÓN RELACIONES HUM.	CONTROL DE SITUACIONES	AFECTIVIDAD MOTIVACIÓN	PRODUCTIVIDAD EFICIENCIA

Desde el punto de vista administrativo, la solución del conflicto se brinda de antemano, evitando la presencia del mismo. Por ello los organigramas expresan líneas de autoridad, evitando los desgastes de quién debe decidir o hacer, orientan a quién acudir y debe resolver problemas.

La planeación normativa define un curso del proceso de desarrollo que comprende las acciones necesarias para cumplir determinados objetivos fijados a priori.³¹

Las acciones propuestas surgen de una norma de conducta coherente con los objetivos (planes, objetivos, políticas, programas, metas, actividades,

³¹ Matus Romo Carlos. Estrategia y Plan. Siglo XXI Editores. Mex. 1993. Pag. 101.





tareas, procedimientos). En pocas palabras, se diseña una empresa teóricamente constituyendo un modelo a seguir, evitando la existencia de problemas que detengan su operación, toda la organización debe estar al servicio del objetivo principal; por ello se requiere de una labor de concientización, información, comunicación, y desarrollo de una cultura organizacional que proporcione un modelo funcional a toda prueba; convirtiéndose en una especie de religión para todo aquel que acepte la idea de pertenecer a la organización.

Tri-Chemical de México se constituyó de una idea de franquicia, la que debería obedecer todas las condiciones del concesionario, limitar su actuación a la constante supervisión del proveedor principal y estar consciente de las restricciones de su estado. El cambio de su constitución provocó que actuara con una libertad que en realidad no tenía y de ahí se originan muchos de los conflictos de la organización.





6. Diagnóstico

La culminación del proceso de análisis de la información, permite captar la idiosincrasia, las tendencias, los problemas presentes y los latentes, la organización en su operación habitual. Con todo el legado del análisis se procede al diagnóstico, que significará una lucha entre la planeación y la lógica formal del corto plazo.

Dentro de las diferentes corrientes que han estudiado a la planeación, se ha concluido en grandes términos que la PLANEACIÓN NORMATIVA es aquella que nos permite atender cuestionamientos del orden de: ¿QUÉ DEBERIAMOS HACER?, ¿POR QUÉ? y ¿PARA QUÉ?; la PLANEACION ESTRATEGICA nos permite atender los cuestionamientos: ¿QUE PODEMOS HACER? Y EL ¿CÓMO?; por último la PLANEACIÓN OPERATIVA, permitirá entender el ¿QUÉ HAREMOS?, Y ¿CUÁNDO?

"...en el marco de un modelo general de planeación, la prospectiva se ubica en los momentos específicos de investigación del futuro y de planeación normativa, las cuales responden a las preguntas ¿que queremos y deseamos hacer? (que es el disparador de toda planeación), ¿qué deberíamos hacer? esto es, de acuerdo con los resultados de la investigación del futuro y ¿por qué y para qué?".³²

La metodología de la planeación tiene que considerar mucho a la Pprospectiva como un conjunto de técnicas que se han visto influenciadas de sus métodos por las aportaciones de diferentes ámbitos (económicos, psicológicos, sociológicos, matemáticos y administrativos entre otros). Sin embargo los elementos básicos de su método son :

- A) Visión Holística.
- B) Creatividad.





- C) Participación y cohesión.
- D) Preeminencia del proceso sobre el producto.
- E) Convergencia - Divergencia.
- F) Finalidad constructora.

Por tanto el diagnóstico constituye un elemento para la intervención y que la intervención implica varios programas de acción que inducen al cambio. Es evidente la identificación con el planteamiento anterior; con una idea cercana a la realidad que rodea a la empresa, procederemos a clarificar el futuro anhelado por la organización..

6.1 Escenarios futuros de Tri-Chemical de México.

EL proceso de planeación estratégica, obliga a diseñar los escenarios posibles para la empresa:

“¿A donde queremos llegar?

- Redefinición preliminar de las ventas
- Alternativas estratégicas para lograr las metas
- Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades restricciones y momento actual”³³

Argumentos y razonamientos que deben considerar la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización, así como generar los medios para la promoción de los productos del catálogo que le permitan a la empresa mantenerse como líderes en el mercado nacional.

³² Miklos-Tello. Planeación Prospectiva. LIMUSA- Centro de Estudios Prospectivos, de la Fundación Javier Barros Sierra, A.C., México. pp. 64

³³ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Cecs. México 22 Reimp. 1997. Modelos conceptuales para crear un Plan Estratégico. p 29





La promoción de los productos en el núcleo de población que se encuentra en expansión, al cuál se ha identificado como posibles clientes, continuará siendo una de las prioridades del negocio.

La empresa deberá continuar con el seguimiento de las políticas establecidas desde la casa principal de Tri-Chemical, Inc.; bajo el entendido que no se trata de una franquicia, pero si tiene las mismas limitantes que la franquicia en relación al negocio en que se encuentra.

6.2 Consideración de las posibilidades de realización.

Otra etapa importante en el proceso de la planeación estratégica es la conciliación entre la dinámica del pronóstico de las acciones realizadas del pasado hasta el presente y situarse en la prospectiva de dónde queremos estar; y determinar las acciones que habrán de seguir cada uno de los responsables de la organización; George Steiner propone:

“¿Podemos llegar allí?

- Momento actual (considerado como el análisis y el presente diagnóstico).
- Requerimientos organizacionales.
- Requerimientos de personal.
- Requerimientos de instalaciones.
- Requerimientos financieros.
- Requerimientos tecnológicos.”³⁴

Es posible siempre que se resuelva favorablemente el conflicto que apareció entre los socios y la Asociada decida apoyar las operaciones de Tri-Chemical de México. La buena o mala imagen que se genere en nuestro país, repercutirá en el éxito o fracaso de los mercados Centro y Sudamericano.

³⁴ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Cccsa. México 22 Reimp. 1997. Modelos conceptuales para crear un Plan Estratégico. p 29





Este punto, que es crucial dentro de la planeación estratégica, para que la organización de la empresa diseñe sus estrategias y sus responsabilidades en las acciones a seguir para cumplir con los objetivos fijados

Al igual que en la técnica de Desarrollo Organizacional, se ha detectado el iceberg y mucho se ha avanzado al reconocer el origen de la problemática de la organización; procede entonces verificar nuestra capacidad de respuesta con las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y prepararse para atender las contingencias y amenazas de la empresa.

6.3 Mercadotecnia

El éxito de la empresa se debe a que no existe competencia de venta directa en relación a los productos ofrecidos en el campo de las pinturas textiles para estampados. Las empresas dedicadas a esta actividad son : Avon, Fuller, Arabela, Mary Kay, Stanhome, Amway y Tupperware; sin embargo ninguna maneja la línea de pintura textil para estampados.

Además identifiqué el núcleo de población integrado por amas de casa, jóvenes, desempleados, jubilados, pensionados y económicamente no activa para ofrecerles la posibilidad de solucionar su situación a través de la auto realización en obra creativa y de fácil comercialización.

Se debe dirigir parte de la fuerza de ventas a escuelas y centros de capacitación, Asociaciones de Jubilados y Pensionados para colocar nuestros productos sobretodo en las fechas correspondientes a festividades tradicionales (Día de la Madre, del Padre, del Niño etc.)





Expandir las actividades comerciales en el interior de la república en las ciudades con mayor número de habitantes, de esta forma se consolidarán representaciones comerciales en el 10% de las capitales de los estados y en las ciudades foráneas con un elevado número de habitantes, en donde aún no se encuentran representantes de Tri-Chemical de México.

Para promover las ventas, se establecerá una campaña excepcional de comisiones y atractivos premios, que motiven realmente a la Fuerza de Ventas. La ventaja es que el premio es en sí, algo excepcional que no incrementa el compromiso laboral.

6.4 Producción

La Asamblea de Accionistas decidió el desmantelamiento de la planta. Si una compañía, ha ido demasiado lejos, para ser reorganizada, deberá ser liquidada. La liquidación debe ocurrir cuando un negocio vale más muerto que vivo, o cuando la posibilidad de restaurarlo para que recupere su salud financiera es tan remota que los acreedores tendrían que enfrentar el alto riesgo de incurrir en pérdidas aun mayores si continuaran las operaciones.³⁵

En el presente caso, se debe ser consecuente con el máximo órgano de deliberación y decisión de la organización, el cual ya tomó cartas en el asunto, decidiéndose por el desmantelamiento de la planta (referida a una parte precisa de la empresa), situación que es congruente con el planteamiento de reducción del personal al 50 %.

La estrategia para finiquitar las responsabilidades de carácter financiero, laboral y operativo por el cierre de la planta, deberá considerarse en un proceso debidamente planificado que incluya las respuestas a las siguientes interrogantes:

³⁵ Weston Fred J. Y Brigham Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Grow Hill. 1995. P 994-995





- ¿Qué beneficios aporta el cierre de la planta?
- ¿Qué hacer con las instalaciones físicas?
- ¿Cómo afrontar las responsabilidades laborales?
- ¿Se cuenta con los recursos financieros suficientes, sin que se comprometa la estabilidad y operación de la empresa?
- ¿En cuanto tiempo se deberá cumplir el objetivo?
- ¿Hasta donde llega la responsabilidad social y ética de la empresa?
- ¿Qué repercusiones financieras se establecen con el cierre de la planta?

Estas y otras interrogantes no planteadas, tendrán una lógica, si se entiende el primer cuestionamiento. Desde un punto de vista imparcial, la decisión de la asamblea de accionistas obedece al temor de que el personal de la planta, ante la frustración por las constantes mermas y la cancelación de la producción destinada para la tiendas de autoservicio, pueda generar un conflicto mayor. También mencionaremos que al desaparecer la producción, la administración se concentrará en las ventas y el abastecimiento.

Finalmente se debe señalar la necesidad de coincidir en los plazos del desmantelamiento con el proceso de capacitación del personal de la planta, mismo que será tratado en el siguiente punto.

6.5 Personal

Para llevar a cabo la reubicación de personal de la planta que será desmantelada, se deberá partir de una evaluación del desempeño y preparar un paquete de capacitación para vendedores a todo aquel personal que acepte las nuevas condiciones de la empresa. Múltiples son los ejemplos en donde los empleados de la planta se han convertido en excelentes vendedores en virtud de su experiencia y dominio en el manejo de la materia prima. Las atractivas comisiones y promociones les permitirá visualizar una





situación mas próspera a las condiciones limitantes de un salario. Por otra parte las comisiones y premios que se dan conjuntamente con la casa matriz, son sumamente atractivas y rebasan por mucho la capacidad de pago de un ingreso salarial.

La estructura de la organización en materia de capacitación muestra una desproporción en su conjunto. La parte centralizada y directriz de la organización, con una alta capacitación y experiencia en su ramo, en cambio, las áreas de operación y de ventas no requerían de mucha formación académica.

Por otra parte, se esta ante una reorganización tendiente a minimizar los gastos de la empresa y los puestos actuales no pueden ser ínsulas inafectables en el proceso. Una recomposición de los tabuladores esta latente y será cuestión de la Asamblea de Socios decidir la alternativa correcta, ante la propuesta previa que haga la Gerencia General.

6.6 Finanzas

Las políticas del capital de trabajo, son referidas a los elementos básicos de la empresa y pueden ser dirigidas a los niveles fijados para cada categoría de activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales e inventarios) y las formas en que se financiarán estos. Un excedente en cualquier rubro, significará que la empresa se vea sometida a presiones de todo tipo; por un día que se atrase el flujo de ingresos, obligando a la empresa a obtener nuevos apalancamientos con el consecuente costo financiero y la merma de las utilidades.

El ciclo de conversión en este tipo de empresas, se significa por el plazo que corre desde que se obtiene el financiamiento, hasta que se consolida en una venta, que será reflejada en los depósitos por la cobranza.





La política de inversión en el capital de trabajo se interpreta, bajo condiciones de certeza, cuando las ventas, los plazos, los periodos de pago y otros aspectos similares son conocidos con seguridad; todas las empresas mantendrían únicamente niveles mínimos de activos circulantes.

Cualquier monto de mayor significado, incrementaría la necesidad de obtener un financiamiento externo sin el aumento correspondiente en las utilidades, mientras que cualquier tenencia mas pequeña, implicaría un retraso de pago a los proveedores, y la pérdida de ventas debido a faltantes de inventarios y a una política de crédito demasiado restringida.³⁶

El exceso de inversión en inventarios, desde el punto de vista financiero origina:

- Incrementa los gastos de manejo, almacenaje y seguros.
- Interés sobre el capital tomado en préstamo para este fin.
- Dejar de obtener ganancias si la inversión se hubiera canalizado a otra mas rentable o al pago de pasivo que genera intereses.
- Mercancías que se deterioran.
- Mercancías anticuadas o fuera de uso.
- Gastos de Administración.
- La desaparición de inventarios por exceso de confianza en la falta de movimiento.
- Los efectos desfavorables del exceso de inventarios son mayores cuando estos se trata de artículos terminados, en contraposición de materias primas que pueden ser empleadas por la empresa.

³⁶ Moreno Fernández Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. Edit. Mc. Graw Hill. México 1988.





La situación que provocan los pedidos pendientes de surtir es una disminución a los flujos de efectivo y de hecho son ingresos que se pierden en su oportunidad incrementando el costo financiero de la operación.

Aprovechando la infraestructura de automatización y comunicación con el proveedor extranjero se negociará incluso la reparación del daño por falta de oportunidad en las entregas de los pedidos

El panorama de la negociación en el aspecto financiero reúne por una parte el costo del desmantelamiento de la planta, el costo de la capacitación del personal obrero, el monto de las indemnizaciones de quien no acepte el cambio de actividad, el impacto del nuevo esquema organizacional por la reestructuración del tabulador en los niveles directivos y por la otra parte, la devolución de maquinaria, equipo y mercancía obsoleta a los socios Americanos así como la realización del inmueble y terrenos donde se ubicaba la planta.

6.7 Organización

Se ha detectado una serie de problemas producto de la lucha por el poder dentro de Tri-Chemical de México, por lo que se requiere de una serie de refuerzos a la cultura organizacional.

Por otra parte, es inminente el cambio de paradigmas dentro de la organización, el pasar de un concepto de sociedad mercantil a franquicia deberá ser debidamente asimilado por todos los integrantes de la organización y es en este proceso que la comunicación adquiere un papel relevante. Es demasiado importante la nueva visión, por lo que se deberá comunicarse a los diferentes niveles de la organización, las nuevas condiciones con la diligencia y pertinencia que el caso requiere, planteando las alternativas antes de las decisiones negativas.





Herbert Alexander Simón plantea en sus modelos de racionalidad limitada y desequilibrio, en los que tanto los empresarios como los consumidores, están donde están, no porque maximicen sus utilidades (ya sea monetarias o subjetivas) sino porque son situaciones satisfactorias (no óptimas).³⁷

³⁷ Tijerina G. Eliezer. Los Nobel de economía 1969-1996. Editorial de la Gran Comisión de la Cámara de Diputados. Mex. 1997. P. 117-118





7.- RESPUESTA A LOS CUESTIONAMIENTOS DEL AUTOR DEL CASO.

1. ¿Qué decisiones puede adoptar la familia García a las acciones determinadas por la junta de accionistas? Explique las posibles consecuencias sobre la empresa que implican las decisiones de la familia García.

Para atender el presente cuestionamiento, se debe de repensar el concepto de toma de decisión. Considerada como la actividad propia y especializada de los administradores; al encontrar que la decisión es "La acción de decidir" y a su vez "decidir es pronunciar un juicio sobre una cosa discutida, determinar, acordar, convencer a alguien de hacer algo, tomar una resolución."³⁸

La toma de decisiones ha sido objeto de análisis y estudios dentro del ámbito administrativo, lo cual es explicable dada la importancia de las organizaciones en la vida social, ya que le dan cohesión, integridad, dinámica y razón de ser a la sociedad misma. Una buena o mala decisión pueden condenar a un grupo social a la miseria o bien a una situación de prosperidad.

La teoría de la decisión se ha manejado a partir de dos grandes esquemas: modelos racionales de toma de decisiones y modelos no racionales de la toma de decisiones; y para efectos del presente estudio se remitirá básicamente a estos últimos con Herbert Alexander Simón, con su contribución a partir de modelos de racionalidad limitada, el cual ayuda a entender las limitaciones en la disponibilidad de información así como su manejo para los tomadores de decisión. "Con fundamento en la teoría de

³⁸ Diccionario Larousse de la Lengua española.1996





sistemas, Herbert Alexander Simón considera a las organizaciones como sistemas en los cuales los hombres son "mecanismos" que toman decisiones, siendo la primera de ellas la decisión que hace todo miembro de integrarse o no a la organización".³⁹

H. A. Simón continua indicando, " el criterio asumido por quien aporta su trabajo o capital a la organización, es que la retribución que reciba debe ser mayor que la que podría obtener en caso de negarse a participar en la organización. Por otra parte, a medida que el individuo se integra a la organización, sus propósitos personales pasan a segundo término subordinándose a los propósitos organizacionales".⁴⁰

Todo proceso de toma de decisión, debe manejar alternativas, y cuanto más amplio el número de alternativas de curso de acción, más compleja será la decisión. Todos los autores coinciden en que por mucho análisis que se realice, estos métodos nunca garantizaran la realización del futuro en los términos deseados.

Las alternativas que se identifican ante el caso de la Familia García frente las acciones de la Asamblea de Accionistas, son:

1. Afrontar todos los conflictos y errores de la organización, rescatando como experiencias administrativas y de trato con sus colegas americanos y sobretodo conciliar sus intereses con la socia mexicana la Sra. Fierro, en aras de la buena marcha del negocio.
2. Continuar dentro de la organización, sujetándose a las nuevas condiciones. Independientemente de la tenencia de las acciones.
3. Retirarse de la operación de la organización, manteniéndose como Accionistas, ya que obtendrán el 40 % de los resultados.

³⁹ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración. Mc Graw-Hill 1995. P. 252-255

⁴⁰ Idem.

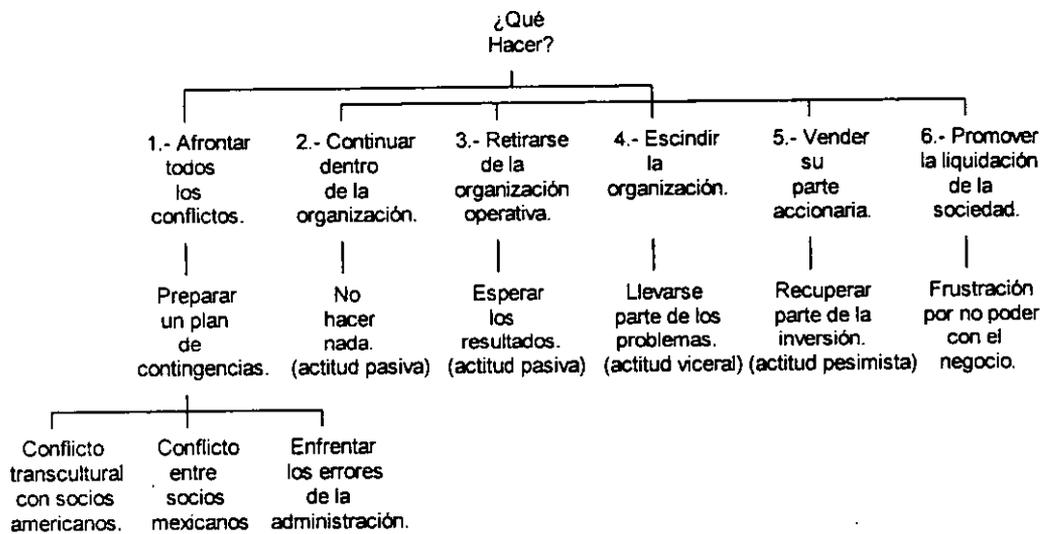




4. Escindir la organización, llevándose, parte de la problemática detectada.
5. Vender su parte del negocio.
6. Liquidar la sociedad por la desproporción del capital extranjero.

Con base a las alternativas identificadas el árbol de decisiones que se constituye es el siguiente:

Decisión de la Familia García.



Al identificar los cursos de acción, resulta que la Familia García, deberá considerar las posibles consecuencias para sus parámetros culturales y de vida. Haciendo hincapié, en que toda acción de este tipo tiene repercusiones tanto económicas como personales. Recomendaría la primera opción, aprendiendo de las experiencias .





2. ¿Cuáles son las consecuencias previsibles en cuanto a las decisiones tomadas por la junta de accionistas? Explique los efectos de comercialización, mercadotecnia, manejo de inventarios y de recursos humanos.

Las decisiones de la Asamblea de accionistas surgieron ante una problemática de emergencia. No se analiza si fueron racionales o emocionales, definitivamente que un grupo de accionistas, desde su particular punto de vista, sintieron que estas medidas eran las correctas.

La experiencia de este grupo de empresarios, va mas allá de una tendencia regional o localista en su favor o en favor de la casa matriz; su intención es corregir, dentro de sus parámetros las situaciones que han puesto en crisis a Tri-Chemical de México. Con su experiencia, que abarca a mercados europeos, asiáticos y naturalmente, el americano, definitivamente, tienen algo que decir para defender su línea de productos y la comercialización de ésta.

En el campo de la comercialización para respetar el orden del cuestionamiento, se debe mencionar que la disposición es:

Eliminar las líneas complementarias y centrar los apoyos en las líneas tradicionales posicionadas en México vía el sistema de venta directa.

El reforzamiento que recibe la fuerza de ventas al eliminar las inconformidades por la línea de autoservicio, provocará que este grupo de consumidores se dirija a la compra directa por catálogo, lo que redundará en beneficio a los resultados, tanto para la empresa como para los vendedores.

Referente a los aspectos de mercadotecnia, las disposiciones fueron:

- **Incentivar a la fuerza de venta vía promociones y ofertas especiales.**
- **Cancelar el proyecto de ventas y distribución a Centro y Sudamérica.**





El no haber alcanzado las ventas previstas en el presupuesto, provocó que se tomara la primer medida señalada. Definitivamente y desde un punto de vista lógico a mayor comisión siempre se presentará una mayor actividad de venta y a la larga mayores ventas. Pero está latente que se establezca un mal precedente por que se elevan los costos de la empresa, en un renglón que difícilmente se podrá disminuir en el futuro. Por tanto, el otorgamiento de estas comisiones deberá obedecer a una situación de carácter temporal y como tal se establecerá perfectamente con la fuerza de ventas.

Respecto a la segunda medida, se entiende que es más en el sentido de aplicar un correctivo a la administración, para que no se distraiga de sus responsabilidades. No es lógico, el abandonar las oportunidades del mercado; si no lo hace la empresa, será la competencia quien ocupe dicho lugar.

Además no hay que olvidar que, el incursionamiento en el mercado latino, obedece a una planeación estratégica por parte de la casa matriz, que debe aprovechar los esfuerzos y logros de su organización en beneficio de todos los socios. Aunque es en este punto el meollo del asunto en cuanto al tratamiento como sociedad o franquicia a la empresa en nuestro País.

En relación a la administración de los inventarios, las medidas adoptadas fueron:

- **Desmantelar la planta de producción y volver al esquema original de surtido vía proveedor americano.**
- **Establecer sistemas de información y de control que permitan a los socios americanos estar informados y al día sobre las actividades y resultados de la empresa.**

Estas medidas tendientes a regresar al esquema original de operación, le permitirá a los socios de alguna forma continuar con el proceso de





experimentación en el mercado latinoamericano y evaluar otros procedimientos, medios y recursos de embalaje y de transportación y entrega, mas eficientes que los utilizados inicialmente. Las consecuencias previsibles dentro de la organización ante estas disposiciones, ocasionan incertidumbre e inseguridad ante lo desconocido.

Si se presenta un desplome de las ventas, su consecuencia inmediata sería la falta de ingresos para responder a la operación del negocio; pero como fue señalado desde un principio, la compañía está en manos de los dueños del negocio, aunque se haya tomado la opción de formar una sociedad mercantil. La garantía que se tiene, es la eficiencia en los sistemas y el personal altamente capacitado, que permitirá con un mínimo de trabajo lograr la comunicación de la información en los parámetros solicitados por la asamblea de accionistas; con lo que los socios Americanos estarán informados al día de los pormenores de la operación en México.

La parte mas álgida de las medidas tomadas fueron las relativas al aspecto de personal, como se menciona a continuación:

- **Recortar al personal de la empresa en un 50%**
- **Nombrar un gerente general que medie entre las accionistas mexicanas y cumpla con los objetivos y directrices establecidos en la junta de accionistas.**
- **Disminuir todos los gastos de operación al máximo considerable.**

Parece un tanto incongruente el disminuir la plantilla de personal, con la disminución de los gastos y por otro lado crear nuevas estructuras organizacionales. Pero recordemos que se esta manejando todo un paquete de estrategias, ante una crisis de la empresa. La Gerencia General deberá abocarse a establecer un plan de reubicación de los trabajadores de la planta, así como, aquellos de la estructura administrativa que resulten





afectados. Aunque la combinación de gerencias con direcciones no es la mas adecuada, aunada al trato entre dueñas accionistas y empleado gerente, como presidente del consejo de administración.

Para llevar a cabo la reubicación de personal se deberá partir de una evaluación del desempeño y preparar un paquete de capacitación para vendedores a todo aquel personal que acepte las nuevas condiciones de la empresa. Múltiples son los ejemplos en donde los empleados de la planta se han convertido en excelentes vendedores en virtud de su experiencia y dominio en el manejo de la materia prima. Las atractivas comisiones y promociones les permitirá visualizar una situación mas próspera a las condiciones limitantes de un salario. Por otra parte las comisiones y premios que se dan conjuntamente con la casa matriz, son sumamente atractivas y rebasan por mucho la capacidad de pago de un ingreso salarial.

La estructura de la organización en materia de capacitación muestra una desproporción en su conjunto. La parte centralizada y directriz de la organización, con una alta capacitación y experiencia en su ramo, en cambio, las áreas de operación y de ventas no requerían de mucha formación académica.





3. ¿Qué estrategia sugiere para mejorar el abastecimiento de mercancía?

En virtud de que el sistema de ventas de la empresa, implica una verdadera responsabilidad social y a la vez debe ser una de las fortalezas de la organización, se deberá atender como una prioridad la solución al problema del abastecimiento.

Considerando que ya es decisión tomada el desmantelamiento de la planta y abandono de los proveedores nacionales, los inventarios afrontan el problema de saturación por materiales de poco movimiento y obsolescencia. La Matriz de Tri-Chemical, Inc., debe responder con la sustitución de nuevos materiales a cambio del inventario inicial. El compromiso que se asume por parte de la organización es el consecuente incremento en las ventas. El argumento de nuestra empresa radica en que después de un considerable tiempo de ofrecer en catálogo estos productos, no tuvieron la aceptación esperada.

Por otra parte, esta situación se ubica dentro del conflicto transcultural de la organización con los socios americanos, haciéndoles comprender que su aportación inicial, en poco ha beneficiado a la empresa.

Como complemento debemos mencionar que con la práctica generada en la operación de los tres primeros años, se ha adquirido la experiencia para determinar los niveles de adquisición, los estándares del lote económico de compra, considerando el margen de seguridad, y las expectativas presupuestales y de las campañas de penetración. Además, el punto de reorden deberá formularse considerando el lote de seguridad, es decir incluyendo el tiempo de resurtimiento por parte de los proveedores, que en nuestro caso era de dos meses.





La primer consecuencia positiva, es el contar con los productos que se ofrecen en el catálogo, y que siempre se tendrá en existencias la cantidad razonable para afrontar la demanda; pero las condiciones de pago pueden limitar este tipo de soluciones, por lo que habrá que proponer a los socios americanos un mayor período de financiamiento y en condiciones favorables para Tri-Chemical de México, ya que el beneficio se les reeditarán en forma de dividendos.

Los costos del almacenaje serán mejor aprovechados por la dinámica que imponga el volumen de ventas y no como actualmente se presenta, acumulándose en costos muertos por el material sin movimiento.





4. ¿Qué decisión tomaría con respecto a la planta de producción establecida en México?

Desde un punto de vista imparcial, la decisión de la asamblea de accionistas obedece al temor de que el personal de la planta, ante la frustración por las constantes mermas y la cancelación de la producción destinada para la tiendas de autoservicio, pueda generar un conflicto mayor.

Hay que recordar que los socios americanos tienen su negocio perfectamente establecido, con sus planes y políticas ya definidos; por lo que no les interesa que una filial se convierta en su propio competidor.

En virtud de que es voluntad de los socios dismantelar la fabrica, la administración de la empresa no tendrá problemas con la casa matriz por la devolución de la maquinaria, que deberá considerarse como todo un paquete junto con los inventarios rezagados.

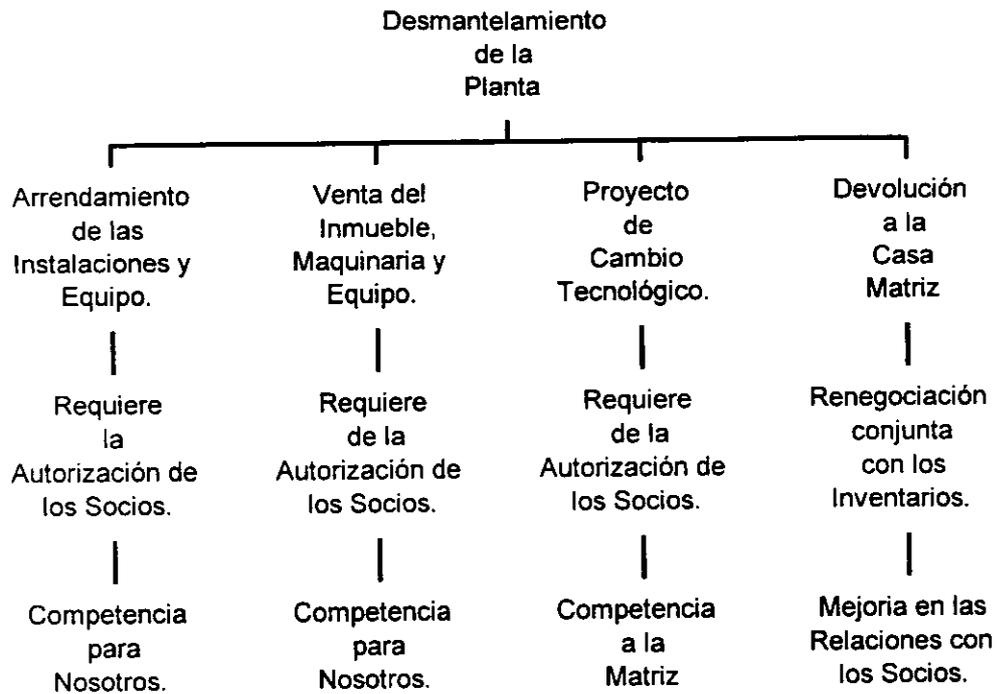
Ante las expectativas señaladas, no se puede revender, conservar, o reutilizar la maquinaria; nuestro argumento de devolución ante la casa matriz toma fuerza.

Así mismo, el árbol de decisiones que se constituiría, deberá ser en el siguiente sentido:





Decisión de la Planta.



El complemento al presente cuadro deberá considerar los costos y beneficios de cada una de las acciones elegidas. Denotando que en el caso de la reconversión tecnológica, se trata de patentes y moldes de la casa matriz, y que no es nada fácil su obtención y si bastante caro, ya que es su negocio y desarrollo.

La principal intención de la presente reflexión es tomar conciencia del por qué de las cosas y de las decisiones en Tri-Chemical de México.





5. ¿Qué decisión tomaría con respecto al desarrollo del mercado de Centro y Sudamérica?

Se debe entender y ubicar perfectamente, que la empresa no es la Casa Matriz, y que solo se pretendía tener en México una representación. La entrada al mercado Latinoamericano, efectivamente, es por México, como un paso natural en razón de la ubicación física de los países.

Durante 1990, los socios americanos promovieron vía la Sra. García, el establecimiento de socios comerciales en Centro y Sudamérica; invirtiendo mucho tiempo y dinero de Tri Chemical de México, para realizar los contactos requeridos. El beneficio era para Tri-Chemical Inc., debiendo restituir y premiar a la Sra. García el éxito de sus gestiones, y reembolsando a la empresa en México los gastos de la relación.

El planteamiento a seguir a favor de nuestra organización, es la racionalidad de los costos de transportación, por las enormes distancias que se contemplan en cualquier mapamundi. En donde comprenderemos el porque se abarcó el mercado europeo, antes que el latino; el mercado asiático es atractivo por los grandes volúmenes de población que se concentran en esa región.

La negociación con la parte americana, será en el sentido, que el dominio del idioma y de la cultura, nos permite seguir siendo el contacto, entre los consumidores y la casa matriz; con lo que se tendrá una puerta abierta para futuros desarrollos y salida de los inventarios que no tengan absorción en nuestro país.





Ligando la problemática de los inventarios obsoletos, permite visualizar como una alternativa real estos mercados, como parte del contacto de la Directora de Administración. Revalorando el concepto de que lo que se presenta como obsolescencia en una parte, no necesariamente lo coloca como inútil en otras partes, en donde bien puede responder las necesidades del público consumidor (vgr. Caso de las video caseteras beta en nuestro País).

Finalmente, se requiere una gran negociación con el proveedor principal, para que se recicle esa parte de la aportación inicial, que saturó los inventarios y que solo esta generando costos y gastos en la operación; y aunque el momento es el menos propicio, se deberá tratar de convencerlos de iniciar las operaciones con Centro y Sudamérica, con esos inventarios.





6. ¿Cómo solucionarían el conflicto entre las dos accionistas mexicanas?

Es necesario entender las capacidades y habilidades de las accionistas que se encuentran al frente de la organización. Debido a su formación empírica, la empresa ha seguido los patrones de conducta establecidos desde la casa matriz, dentro de una intencionalidad inicial de organización.

Como es natural, lo que está en juego dentro de la organización, es el poder. La directora de la fuerza de ventas es quien alimenta de los ingresos a la organización. La directora de administración, lleva las riendas del negocio, desde su particular punto de vista.

La creación de nuevas estructuras organizacionales como es el puesto de Gerente General, es una adecuación administrativa para mediar y reducir los conflictos entre las directoras. "A veces ni siquiera la modificación del sistema es suficiente para reducir los conflictos y se requiere un cambio importante en la organización como la creación de nuevos puestos o nuevos departamentos".⁴¹

La actuación de la Gerencia General, deberá enfocar sus esfuerzos en lograr la empatía entre las Directoras en conflicto. Restablecer la comunicación entre los antiguos amigos, parece cosa fácil, sin embargo, es más complicado de lo que se piensa; bien señala el viejo adagio "quien más te conoce, es quien más daño te puede hacer". Puede ser provocando el diálogo y la conciliación en reuniones informales, en convivios sociales, el rescatar experiencias comunes, logros compartidos ó tal vez otorgando

⁴¹ Idem. P 380.





reconocimientos por su actuación conjunta en los años pasados. En pocas palabras, el seducir a una persona de la otra y viceversa. Una vez realizado el primer contacto, debemos recurrir a la capacitación técnica para que compartan la misma formación y se genere una opinión común respecto a situaciones de la organización. Si una de las partes se muestra renuente, no debemos forzar la relación, ya que "el tiempo todo lo cura".

La interpretación a la designación semántica de la Gerencia General, forma parte del complejo mundo del conflicto transcultural, en donde una palabra genera interpretaciones diferentes; la solución se dará en la medida en que la Gerencia ocupe sus funciones con eficacia y se gane el respeto de los demás miembros de la organización. Transformando paulatinamente el concepto de Dirección a Gerencia, que a su vez implica de hecho un cambio en la estructura organizacional.

Se trata pues, de un escalafón inferior en la estructura organizacional que incidirá en menores costos de la plantilla directiva, situación coincidente con la pretensión de disminuir los costos y gastos de la empresa.





7. ¿Qué sugeriría respecto a la eliminación de las línea complementaria para autoservicio?

Como todo el planteamiento ha sido en conjunto, es imposible desprenderse de los hechos que de alguna forma señalan el nuevo derrotero a la organización. Con el desmantelamiento de la planta, ya no se tendrá nada que vender. El abandono de la línea de autoservicio, obedece en forma principal al conflicto con la fuerza de ventas. Traducido a términos coloquiales equivale a dar de patadas al pesebre, ya que los ingresos de la empresa provienen en forma principal de la venta directa.

El tamaño de una fuerza de venta que ocupe el 90 % del territorio nacional, debe ser muy significativa; Por ejemplo, Avon como la primera organización de venta directa a nivel nacional requiere de 300,000 representantes; Fuller cuenta con 230,000 fullerets, Amway, empresa que inicia desde hace apenas cinco años, ya cuenta con aproximadamente 70,000 representantes. Sirvan estos casos para dar una noción de lo que significa la fuerza de ventas.⁴²

En otras condiciones, sería factible el ponderar la inserción de la línea ya posicionada, transfiriéndola al concepto de "Marca Libre"⁴³, en la que no se pudiese relacionar con nada a nuestra empresa, evitando así el conflicto con las vendedoras.

El problema es que de todas maneras sería competencia hacia la línea de productos de nuestro catalogo, lo cual no sería correcto dentro del negocio.

⁴² Expansión. Sánchez de Anda. Art. Avon sigue tocando puertas. Feb. 1995 Vol. VII, N° 658. Pp 35-37

⁴³ Kotler Phillip & Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana Pág. 259





Kenichi Ohmae⁴⁴ señala dentro de la variación de los factores del éxito según la industria, que las empresas basadas en la fuerza de ventas (calidad por cantidad), se encuentran dentro del rango descendente, es decir, son vulnerables a los cambios. En el medio nacional, este tipo de empresas se encuentra en situación contraria, por los diferentes factores que inciden en los países en desarrollo, sin embargo, ya se tiene presente la competencia de las grandes cadenas de tiendas de autoservicio organizadas como clubes de compradores, también se debe mencionar a la estrategia de los autoservicios que han extendido sus horarios para dar facilidad al comprador para surtirse de productos a toda hora del día, todos los días del año.⁴⁵

⁴⁴ Kenichi Ohmae. *La mente del estratega*. Edit. Mc Grow Hill. Colombia . 1990. P. 48

⁴⁵ *Idem* al 36.





8. ¿Qué sería mas conveniente para el empresario mexicano, establecer una sociedad mercantil u operar mediante franquicias?

Tal vez la respuesta inmediata, de los tratadistas, sería que en virtud de las desventajas y limitaciones que representa el administrar una franquicia, lo mejor es el trabajar como una sociedad mercantil. No es tan fácil, se debe analizar el negocio en que se encuentra la empresa, los servicios y productos que se venden, la proveeduría de la materia prima que se utiliza, el grado de independencia con el que se negocie ante los proveedores, la calidad de los productos y servicios que se ofrecen de quien va a depender, etcétera.

Las redes mundiales venden conocimientos de alto valor en el mercado mundial. Venden sus conocimientos "Know How" (el como hacerlo), que fundamentalmente es el dominio del conocimiento tecnológico, especializado en áreas como la publicidad, ventas, mercadotecnia, servicios financieros, asesoría legal, software para ingeniería, arquitectura etcétera.⁴⁶

La franquicia es una forma de expandir los negocios a través de un sistema creativo de comercialización, basado en un paquete mercadológico, para distribuir productos y/o servicios al consumidor bajo la técnica del franquiciante y el dinero del franquiciatario, en un tiempo determinado⁴⁷

La experiencia adquirida al operar como sociedad mercantil y las condiciones que han impuesto los asociados extranjeros (Inversión inicial, maquinaria y equipo, tecnología, abastecimiento etc.), muestran la verdadera naturaleza

⁴⁶ Alba Aldave Ma. Cristina. Franquicias nueva manera de vender. Art. Emprendedores. UNAM. FCA. N° 47. Sept.-Oct. 1997. pg. 23.

⁴⁷ Idem.





de su concepto de negocio. Descubriendo que son socios de nombre y no comparten la intencionalidad de formar una empresa fuerte y con desarrollo futuro. Están utilizando a la sociedad como si fuera una franquicia.

El tamaño de la empresa significa que se está realmente comprometida con ella y no es válido el compararse con nimias franquicias de hamburguesas o pollos fritos de reducido tamaño; la responsabilidad social de una empresa de su dimensión no puede quedar sujeta a cuestiones limitantes en cuanto a la libertad de responder con oportunidad a las demandas de calidad y servicio del mercado y en otras condiciones se está propiciando que la competencia ocupe el lugar que Tri-Chemical de México no atiende.

Habrá que estar pendientes de la reacción de los socios de la casa matriz, ante las diferentes facetas del conflicto transcultural y su disponibilidad para renegociar las nuevas condiciones que exige la operación del negocio. En la medida en que se muestre flexibilidad en las relaciones intercompañías, se verá las condiciones de seguir operando como asociadas o convertir la relación en una franquicia.





8. Propuesta de solución al caso de Tri-Chemical de México.

Como conclusión lo que está manejando la empresa es el cambio; cambio motivado por la falta de confianza de los socios americanos ante la inexperiencia de las directivas mexicanas. La administración del cambio tiene repercusiones en la estabilidad de la empresa; además tiene alcances psicológicos, económicos y políticos, consecuentemente sociales, para lo que se deberá estar preparados. La comunicación administrativa adquiere una primordial importancia; en estos casos, comúnmente, ante la falta de información se genera la des-información, chismes interpretaciones y demás repercusiones. Por lo que el proceso de cambio deberá ser sumamente cuidadoso y difundido para no crear falsas expectativas.

8.1 En relación al Control de Inventarios.

Con la experiencia generada en la operación de los tres primeros años, se ha generado la madurez del conocimiento para incrementar los estándares de adquisición, los niveles de lote económico de compra, considerando el margen de seguridad, y las expectativas presupuestales y de las campañas de penetración.

8.2 En relación al Área de Finanzas.

Existe de inicio una problemática, no planteada que es el depender totalmente del proveedor americano; y aunque se menciona que ya hay un proveedor mexicano, la parte importante e innovadora del catálogo, viene de Norteamérica. Una gran cantidad de empresas opera bajo estas condiciones, en donde, prácticamente el capital de trabajo es del proveedor principal, ya que el ciclo de conversión a efectivo, es el que otorga el mismo proveedor.

Por otra parte, la falta de producto no ocasiona un incremento en el periodo de cobranza, ya que si no hay ventas, no hay cobranzas; el problema radica en una ampliación a la línea de crédito del proveedor principal, para contar





con un mayor inventario actualizado, que soporte el nivel de las ventas presupuestadas.

Finalmente, se requiere una gran negociación con el proveedor principal, para que se recicle esa parte de la aportación inicial, que saturó los inventarios y que solo está generando costos y gastos en la operación; y aunque el momento es el menos propicio, se deberá tratar de convencerlos de iniciar las operaciones con Centro y Sudamérica, con esos inventarios.

8.3 En relación al Área de Producción.

En el caso de Tri-Chemical de México, no habrá problema, ya que el Consejo decidió dismantelar la planta, limitando las decisiones a la realización del inmueble, equipo y la devolución a la casa matriz de la maquinaria.

8.4 En relación a la operación del negocio.

Tal vez la respuesta inmediata, que nos proporcionan los tratadistas, sería que en virtud de las desventajas y limitaciones que presenta el administrar una franquicia, lo mejor sería el trabajar como una sociedad mercantil. No es tan fácil, se debe analizar el negocio en que estamos, los servicios y productos que vendemos, la proveeduría de la materia prima que se utiliza, el grado de independencia que tendremos ante nuestros proveedores, la calidad de los productos y servicios que se ofrecen de quien va a depender, etc.

En algunos negocios, lo conveniente sería el trabajar como franquicia, pero en otros por los montos involucrados en la operación de la empresa, así como los riesgos del negocio, lo más ventajoso para los inversionistas y empresarios sería el operar como una sociedad mercantil para obtener el premio de sus esfuerzos y estrategias en forma de resultados.





8.5 En relación al conflicto transcultural

La gestión de una empresa norteamericana en México requiere de mucha flexibilidad, tanto del lado estadounidense como del mexicano. Se requiere dedicar un poco de tiempo para reflexionar sobre las practicas en el trato que han llevado los socios y en un proceso de capacitación reflexionar sobre aquellos aspectos que permitan coincidir sobre la intencionalidad inicial de llevar buenas relaciones reciprocas en un trato benéfico para ambas partes.

8.6 Diseño de estrategias

Con base a las fortalezas, se reforzaran las que representen valores significativos de la organización, así como, se atenderán las debilidades, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas. Los criterios a utilizar normalmente son de naturaleza subjetiva en virtud de ser interpretaciones de unas condiciones en un momento dado y sin embargo no por ello se deben descartar. Algunas evaluaciones pueden ser el desempeño pasado de la compañía, la productividad de la misma, comparaciones contra la competencia, opiniones de asesores, juicios normativos basados en la experiencia de los directivos, los estándares mencionados en la literatura o metas especiales por lograr como pueden ser los presupuestos.

Según George Steiner ⁴⁸ "Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse otras normas tales como valor de logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos o adaptación a los intereses de la alta dirección . Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas de dirección que surgen de la posibilidad de que algunos

⁴⁸ Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. CECCSA. México. Reimp. 22 1997. p. 144





directivos clave pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a la escasez potencial de materia prima”.

No cabe duda que todo el diseño estratégico de la empresa esta en juego por las condiciones impuestas en la asamblea de accionistas; aunado a los conflictos que han surgido en la operación, desempeño y criterios, que han venido aplicando los responsables de la administración.

El diseño de las estrategias a implementar como el caso lo pide, tendrá que ser a nivel del nuevo cargo constituido por la cuarta decisión adoptada por la asamblea de accionistas en el sentido de designar un gerente general para que medie entre las socias y cumpla con los objetivos y directriz establecidos.





Epílogo

El estudio de caso como medio de aproximación a una realidad concreta que se conoce escasamente, cumple satisfactoriamente con su papel, al permitir apreciar las dimensiones que alcanza cualquier problemática específica de una organización. Ya como todo un cuerpo integrado que recibe beneficios para todos y en contrario sensu⁴⁹, los perjuicios, tarde o temprano afectaran a todos. No obstante el caso nunca dejara de ser un trabajo exploratorio, donde se trata de encausar los datos hacia una teoría, y todo lo que no encaje, será descalificado por ambiguo o falta de elementos.

En el caso que me incumbe, se presenta una salvedad respecto al alcance y profundidad del tema por el destiempo en la serie de acontecimientos que se deben de atender. Esta situación no es una excusa ante la limitada capacidad para obtener información y suplir estas deficiencias con imaginación y orientación de autores de infinidad de artículos de las revistas especializadas, así como libros de temas relacionados.

Tri-Chemical fue una sociedad mercantil que inicio con mucha decisión por parte de sus socios mexicanos; el empuje y experiencia de sus componentes brindo buenos frutos; con el tiempo su actividad fue sufriendo un marasmo por limitaciones en los flujos de mercaderías, falta de comprensión a su negocio, nicho de mercado y a su fuerza de venta. Las repercusiones no tardaron en dejarse sentir en toda la organización, sobretodo por la amenaza de cercenar la planta productiva, y consecuentemente con efectos negativos en hogares mexicanos.

⁴⁹ Contrario sensu. El método de interpretación a contrario sensu parte de un supuesto de carácter esencialmente lógico, al considerar que no quedan comprendidos dentro de la hipótesis normativa prevista en una ley, todos aquellos que se encuentran colocados en una situación exactamente contraria a la que en tal hipótesis se contiene.





La capacidad técnica de los directivos marcan los derroteros a seguir por un grupo de personas que en un momento dado, ajustan sus intereses personales a los de la organización. Nadie estará satisfecho en su totalidad, pero con esa parte de beneficio personal se adecuara hasta encontrar una situación mas satisfactoria.

En consecuencia, la integración algo forzada de los componentes de la organización, sufrirá desgastes y angustias ante las presiones naturales del trabajo, que por necesidad, tienen que aparecer. El conflicto vive en las organizaciones, y es con creatividad, comprensión, objetividad, capacidad, rompiendo moldes y parámetros, con comunicación eficiente, como se superan las dificultades de esta naturaleza.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



**ANEXO 1****Franquicias**

El diccionario de la Lengua Española indica que franquicia es la "exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público. En materia mercantil se entiende que franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada Franquiciante, le otorga a la otra denominada Franquiciatario, mediante un contrato, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencia, para la efectiva y consistente operación de un negocio.⁵⁰

Las figuras de las franquicias pueden ser de producto o marca, como lo señala el concepto antes mencionado, en donde además de otorgar al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializara y/o distribuirá el franquiciatario. Otra figura es la de formato de negocio (Business format franchise), el cual se constituye como un sistema completo de negocios que incluye nombre comercial o marca, conocimientos y experiencias en la operación del negocio, criterios y especificaciones para construcción y operación del local, parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, publicidad y promoción, y en general, la forma en que deberá conducir las tiendas de negocio.

En nuestro país la reglamentación que cubre la Franquicia es la Ley de Registro de Transferencia Tecnológica (LRTT), dentro de los contratos de Licencias, Marcas y Asistencia Técnica, desde 1982 a 1990. El 19 de enero de 1990 se publica el Reglamento de la LRTT, que por primera vez incluye el concepto de Franquicia como "Acuerdo de Franquicia es aquel en el que el proveedor además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica".⁵¹

El 27 de junio de 1991 se promulga la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, abrogando la LRTT y su reglamento, señalando la Franquicia en su artículo 142 como sigue:

⁵⁰ Noti-Anfeca No. 60. Ene-Feb 1997 UNAM-FCA pp. 21-24

⁵¹ Emprendedores. Las dos caras de las Franquicias. Noriega G. Agustín.. No. 17 Sept. Oct. 1992 pp. 11-14





"...Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitirían conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio o imagen de los productos o servicios a los que esta designe".

Normalmente el Franquiciatario se obliga al pago de una regalía por el uso y representación de la marca y al estricto apego a todos y a cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el Franquiciante; además lleva una especie de comisión dentro de los resultados de la negociación; también al ser proveedor exclusivo obtiene utilidades en la venta de los productos al Franquiciatario.⁵²

Dentro de las franquicias Internacionales, se manejan una serie de modelos básicos, como son:

- ◇ Franquicias Maestras. Se designa un Franquiciatario Maestro que compra los derechos para desarrollar un mercado específico.
- ◇ Desarrollo de Áreas. El Franquiciatario se responsabiliza del desarrollo de varias unidades en su área, en vez de hacerse cargo de todas las unidades del país.
- ◇ De Conversión. Aunque no es realmente una forma de franquicia, las coinversiones representan una opción para los Franquiciantes que desean ingresar al mercado internacional.
- ◇ Franquicia Directa. La casa Matriz sirve como maestro que ofrece apoyo directo a sus Franquiciatarios. El Franquiciante vende la franquicia directamente al franquiciatario extranjero.
- ◇ Conversión. El Franquiciatario puede optar por convertir su tienda o cadena ya existente en una franquicia, adoptando los parámetros previos para estar en condiciones que esta requiere, con la supervisión del Franquiciante, una vez realizada la conversión se otorgará al propietario de la empresa la franquicia maestra.
- ◇ Unidades de Prueba. Algunos Franquiciantes abren una tienda de prueba con un franquiciatario, las obligaciones de este, para desarrollar el mercado no se negocian hasta que se logra la consolidación de la Unidades de Prueba.

En la actualidad las grandes empresas, incapaces de generar las ganancias de otras épocas en la fabricación de grandes volúmenes de productos estandarizados, se están

⁵² Idem.





encaminando a la satisfacción de necesidades específicas de determinados consumidores. Estas firmas están pasando de la producción de gran escala a los bienes de alto valor es decir, están pasando de una estrategia de producción masiva a la producción del conocimiento específico.⁵³

Las empresas que producen satisfactores de alto valor, no necesitan una gran planta de empleo, ni contar con grandes recursos, ni trabajar con rutinas estandarizadas. Estas empresas no están organizadas a la manera tradicional con gerencias piramidales, la coordinación es fundamentalmente horizontal con comunicaciones constantes e informales entre todos los empleados de la compañía. A estas empresas se les denomina redes de organización empresarial de alto valor y se están convirtiendo en redes mundiales.

Las redes mundiales venden conocimientos de alto valor en el mercado mundial. Venden sus conocimientos o "know-how", que fundamentalmente es el dominio del conocimiento tecnológico especializado en áreas como la publicidad, ventas, mercadotecnia, servicios financieros, asesoría legal, software para ingeniería, arquitectura, etc.

Una de las formas de trabajo de las redes empresariales es el otorgamiento de Licencias. En este tipo de red la Casa Matriz o Central firma contratos con empresas independientes para usar su marca registrada, vender sus fórmulas o bien comercializarlas. Un ejemplo de estas concesiones son las franquicias que figuran entre los negocios de mayor crecimiento y venden desde asesorías y servicios contables, hasta reservas hoteleras, biskets, churros, servicio de impresión, lavanderías, farmacias, servicios médicos y comida rápida.

Las características fundamentales de las franquicias de formato de negocio son:

- Empleo de una marca registrada, que brinda seguridad y confianza al consumidor ..
- Tecnología optima para el negocio "know-How".
- Abastecimiento homogéneo y acceso a economías de escala, lo que permite un mejor precio de compra de los insumos.
- Pago de derechos al inicio por operar la franquicia, y
- Pago de las regalías acordadas por el uso de la marca generalmente se da un porcentaje sobre las ventas mensuales. En las franquicias nacionales la cuota inicial y las regalías se pagan en pesos y en las extranjeras la cuota inicial se pagan en dólares y las regalías se pagan en pesos.
- Asesoría constante de personal altamente calificado.

⁵³ Ibidem.





En cuanto a la recuperación de la inversión en un negocio de franquicias, hasta noviembre de 1994 era de 22 a 24 meses para empresas de alimentos y ropa, pero dadas las condiciones económicas actuales que han inducido una desaceleración de la demanda, los tiempos de recuperación se han tenido que readecuar. En los giros de alimentos, comida rápida, helados, ropa y calzado la recuperación de la inversión es menor que en hoteles (100 meses) y restaurantes (40 meses) frente a la contracción en las ventas nacionales, por la devaluación de nuestra moneda, es obvio que se afectaron las empresas de franquicias mexicanas.

PARA EL FRANQUICIANTE	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fortalecimiento de la Marca.	Riesgo por el mal uso de la marca.
Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y o mercados lejanos.	Poco o nulo control de los diferentes medios en donde se encuentren los mercados.
Menores gastos publicitarios y mayor difusión.	Los errores de las campañas tendrán repercusión general.
Mayor facilidad y eficiencia en la operación general del negocio.	Mucha inversión en el desarrollo de los sistemas del negocio.
Agilidad y rapidez en la expansión.	La rápida maduración del producto o servicio.
Los intereses y motivación del Franquiciante son los mismos que del franquiciatario, lo cual produce un efecto de sinergia.	Como proceso de simulación o mimetismo.
Satisfacción personal.	Con la respectiva responsabilidad social.
Los cambios se darán con parsimonia Control "relativo" de los negocios franquiciados.	Reducción de independencia. Reducción de control sobre los negocios franquiciados.
PARA EL FRANQUICIATARIO.	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Concepto de éxito.	Con aciertos y desaciertos.
Derecho de uso de marcas y productos reconocidos.	Usufructuar logros ajenos.
Rápida instalación de un negocio completo.	Estar sujeto a manipulaciones
Asistencia profesional y apoyo constante.	No sujeto a la elección personal del contratante.
Sinergia.	Pagos constantes al Franquiciante.
Acceso a economías de escala.	Con limitada preparación.
Representa una forma rápida de incursionar en el mercado	Para inversionistas sin formación, ni experiencias empresariales.
Ofrece tecnología optima	Desarrollada en otras latitudes.





Brinda estrategias de mercadotecnia, como la investigación de mercados para ubicar los locales	El costo de los requerimientos adicionales encarece la franquicia.
Personal capacitado	Imposible intervenir en el proceso.
Poca independencia.	Riesgo asociado con el desempeño del Franquiciante.



**Anexo 2****El conflicto transcultural**

La gestión de una empresa norteamericana en México requiere de mucha flexibilidad, tanto del lado estadounidense como del mexicano. Máxime si la empresa fue creada por medio de un forzamiento en las relaciones empresariales entre los socios, como es el caso de TRI-CHEMICAL DE MEXICO, S.A.

Para entender las diferencias, debemos inicialmente atender las diferentes idiosincrasias de las culturas en conflicto dentro del ámbito empresarial. Y posteriormente, trataremos de establecer las conductas que deberán ser reconsideradas al interior de las actividades de la empresa.

**COMPARACIÓN DE RASGOS DISTINTIVOS ENTRE
AMERICANOS Y MEXICANOS**

COMBINACION DE KRAS, BORISOFF, SAAVEDRA^{54 55 56 57}

Nº	AMERICANOS	MEXICANOS
ASPECTOS CULTURALES		
1	Naturaleza y Hombre. Tiene una forma mecánica de ver al mundo; el mundo es material; el hombre esta afuera y desea dominar este.	El mundo es esencialmente espiritual. El hombre es parte de la naturaleza. El hombre puede comunicarse con Dios y los Santos. El ser bueno o malo es definido por la institución religiosa.
2	Filosofía de la vida. La individualidad es muy importante. El individualismo es mejor al conformismo. Todas las actividades tienen un propósito. El hombre es perfectible.	El grupo es lo mas importante, la conformidad y compromiso es lo principal en el grupo, la armonía es preferible al individualismo. El hombre es una mezcla de bueno y malo, y siempre lo será.
3	Relaciones con otros. Uno puede ser abierto y directo con otros. Las comunicaciones son explícitas y exponen el punto directamente. Aparentan ser frios, rudos e indiferentes. La informalidad es buena, símbolo de libertad.	Tratar directamente con otros y ser abiertos no es lo mas deseable. Para tener relaciones armoniosas es necesario utilizar un lenguaje ambiguo o indirecto. En las reglas del protocolo es importante la formalidad.
4	Señalamientos. Cuando una persona señala con el dedo índice es signo de aceptación. Muy pocas veces son usados los ademanes o gestos en la comunicación. Hay mas comunicación verbal.	El dedo índice en adultos, es de no aceptación. Mucha de la comunicación es realizada con las manos.
5	Las ceremonias son de vez en cuando.	

⁵⁴ Kras Eva S de. Cultura Gerencial. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A.

⁵⁵ Artículo La Reingeniería de Negocios y la Cultura Mexicana. Emprendedores Sept.Oct. 1997

⁵⁶ Gestión de Conflictos. Borisoff Deborah Edit. Díaz De Santos Madrid 1991

⁵⁷ Ante la globalización: Conozcamos mejor el mundo al que nos enfrentamos. Art. S.A.

Emprendedores No. 43 Ene-feb 1997.UNAM-FCA. pp. 41-43





	El lugar de la cita no es importante.	Las ceremonias y el protocolo son muy importantes para abrir conferencias, dar reconocimientos a personas. El lugar donde se sienta en el foro es muy importante.
6	Desarrollo familiar. Familia secundaria comparada con trabajo. Niños reciben poca atención, crecen autosuficientes e independientes. Se fomenta el individualismo. Poco respeto por personas mayores de edad o figuras de autoridad. Crece agresivo, no conformista, no tiene vínculo fuerte con la familia extendida.	Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo termino. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuosos, de la autoridad, conformistas, aceptando el status quo. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.
7	Pedagogía. Enfoque analítico. Se recalcan aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos. El desarrollo físico es prioritario para descubrir habilidades innatas.	Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos, a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: mente cuestionante, generalmente desalentada. No de atiende el desarrollo físico.
8	Nacionalismo. Muy patriota. Arrogancia basada en imaginada superioridad de su país. Convicción de que todos comparten su punto de vista sobre lo material.	Muy nacionalista y patriotero. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de periodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país.
9	Estética. En el trabajo, la estética no recibe consideración de importancia. Generalmente considerada desperdicio de tiempo que mas valdría dedicar al trabajo lucrativo. Sin embargo en los hogares se percibe un concepto diferente, casas sin bardas, setos arreglados, adornos de temporada (mesas de jardín, bancas, adornos navideños y de fiestas de temporada). Se van a lo trascendente no a lo de poca importancia.	Romántico, artístico, musical, místico, con mucho colorido. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia. Por otra parte las apariencias son importantes aunque en el fondo sea lo contrario.
ASPECTOS SOCIALES		
10	Estructura social. Todas las personas desean tener iguales oportunidades. La distinción en la clase es indeseable; <i>el status</i> debe ser ganado. Las personas actúan acorde al trato recibido.	Las desigualdades son de esperarse. La sociedad es jerárquica, existe una clara diferencia entre los inferiores y los superiores. El hombre muestra un <i>status</i> superior al de la mujer.
11	Religión. Existe gran variedad de religiones, pero en su mayoría, son protestantes. Son materiales y autoconfiados. El presente es muy importante, son determinísticos y miran el presente y el futuro. Aprecian en demasía la honestidad.	En su mayoría son católicos, no materialistas, dependientes y paternalistas. La vida es mas importante que le presente, con fatalidad miran al pasado. Se tolera cierta interpretación personal de los dogmas religiosos.
12	Saludo de mano con fuerte apretón es deseable.	





	Significa un nivel competitivo. Miran directamente a los ojos de las personas. Un saludo de mano débil indica una persona débil. No mirar fijamente a los ojos de la otra persona da la impresión de no ser confiable. Solo se dan la mano cuando llegamos o cuando nos retiramos.	Un sentimiento cálido, agradable de aceptación es demostrado con el apretón. Un saludo de mano no parte de la competencia. Un apretón de mano seguido de un abrazo denota aceptación dentro de un círculo de amigos. Dos personas pueden saludarse de mano varias veces durante el día; esto no es siempre un saludo. Significa: "estoy complacido de que estés aquí".
13	Estratificación. Las personas son divididas por categorías: bebés, niños que empiezan a andar, adolescente, joven adulto y años de oro. Estos tienen muy poca interacción social entre ellos, las pequeñas tradiciones son preservadas de generación en generación.	El círculo de tradición y costumbre es preservado por la gran interacción entre los abuelos y niños. Los grupos por edades son visibles.
14	Hogar. Es un patrimonio negociable al mejor postor, en un momento dado. La oficina es llevada al hogar. El grupo de adolescentes estorba, por lo que pronto hay que conseguirles su cuarto propio en área externa del hogar. La cantina tiene prioridad. Los invitados tienen plena libertad de movimiento en el hogar. Son hogares prácticos que no acumulan basura.	Se convierte en un patrimonio familiar inalienable. El trabajo se queda en la oficina. Toda la familia forma una unidad. Normalmente cualquier espacio es ocupado. Existe un hábito de acumulación y no se desechan muebles, ropas, recuerdos y demás tesoros. No hay modas y son estáticos. Los invitados tienen restricción de movimiento de la sala al comedor.
PROTOCOLO SOCIAL LABORAL		
15	Alimentos. El desayuno es de una hora, a las 7:00 a.m.; la comida es de una hora, a las 12:00 p.m.; la mayoría de los negocios cierran a las 17:00 hrs. y cenan a las 18:00 hrs., normalmente acompañada con vinos.	El desayuno es durante la mañana. La comida usualmente es de 14:00 a 16:00 hrs. La cena es alrededor de las 20:00 hrs. y algunas veces, después. El trabajo es de 9:00 a.m. a 22:00 hrs.
16	Fin de semana. Los ejecutivos usualmente trabajan toda la semana y el sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., o bien juegan golf u otro deporte. Por la tarde trabajan en casa y acostumbran arreglar cosas de uso común. Algunas veces en domingo visitan la iglesia, una cantina alrededor de la casa, y por la tarde visitan amigos o miembros de la familia.	El fin de semana es reservado para la familia. Acostumbran visitar el parque con los miembros de la familia, compadres o amigos. La familia acostumbra ir a la iglesia los domingos.
17	Día de trabajo (normal). El trabajo es hecho en reuniones o individualmente en la oficina con pocas o nulas interrupciones. En el lugar del trabajo la interacción social es poca, el trabajo individual es en un mismo lugar, usualmente los esposos se hablan por teléfono y ambos trabajan.	El trabajo es hecho en la oficina, en los pasillos, teniendo contacto con colegas. El trabajo presenta constantes interrupciones por las cordiales visitas de colegas. El trabajo raramente es discutido durante los alimentos. Resulta difícil distinguir entre el tiempo de trabajo y el tiempo de visitas.
18	Tarjeta de presentación. Son las herramientas empleadas por las personas de negocios para formar redes	La tarjeta de presentación no es muy importante, por que la red de trabajo usualmente no es con





	después de la presentación. La tarjeta de presentación es intercambiada con extraños.	extraños. La presentación es usualmente a través de una reunión o fiesta.
19	Primer nombre base. Inmediatamente se conoce a una persona cuando ésta es llamada por su primer nombre, después de ser presentada será nombrada por su primer nombre	La gente nunca es llamada por su primer nombre, a menos que se tenga su consentimiento. En las reglas sociales se utiliza el "Usted" y "Tu".
20	Etiqueta. La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el modo es directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia en su opinión.	Se consideran de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortés, irrespetuosa y "de mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.
21	Arreglo personal. Las primeras impresiones se basan en el rápido establecimiento de logros probados. Vestimenta es secundaria en cuanto haya arreglo razonable. Tendencia a preferir vestimenta personal informal.	La buena vestimenta y el arreglo personal se consideran muy importantes para la primera impresión y esencial para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.
22	Las relaciones humanas en el trabajo son fluidas. Es muy fácil hacer amigos y de igual forma se descartan. Las personas "solitarias" algunas veces son admiradas.	Las relaciones humanas en el trabajo son perdurables. Trabajo, tiempo y dinero son desperdiciados en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de trabajo. Es doloroso descartar a un amigo.
23	Acuerdos. El acuerdo debe ser verbal y explícito. La afición de las personas no necesariamente son los negocios. Los contratos en los negocios debes ser específicos y de obligación mutua de cada parte en detalle, y ellos deben ser cabalmente legales.	El acuerdo debe ser basado sobre un mutuo entendimiento. La liga con la persona es esencial antes de hacer negocios. Los acuerdos escritos no son muy importantes, se dan mas a la negociación (no por la Ley).
ASPECTO LABORAL		
24	Competitividad. La vida es competencia, el esfuerzo es recompensado con resultados materiales. El trabajo es lo primero, y aquí únicamente se gana o se pierde; quedar en segundo lugar no es bueno. La agresividad es recompensada.	La vida es cooperación. La familia es lo primero. El esfuerzo es recompensado con la estimación de las personas. Es sumamente importante ser educado. "Haz lo mejor que puedas".
25	Poder. Este se obtiene principalmente por delegación de autoridad a cada uno en la jerarquía hasta completar sus metas. Dándoles a todos la información.	El poder se mantiene mediante la restricción de información, y por delegación de tareas a familiares y amigos cercanos.
26	Tiempo. Las actividades deseadas son alcanzadas, consideran bueno planear todo; el tiempo es dinero, el tiempo es una presión constante.	El tiempo es elástico; este puede ser flexible o inflexible, dependiendo de las circunstancias. La puntualidad no es tan importante; postergar por





	Ser puntual es extremadamente importante. No hay justificación para el que no cumple y se crean malos antecedentes.	largo tiempo algunas veces es necesario para realizar una actividad. El incumplimiento no es importante "por que todos están igual".
27	Espacio/Distancia. El espacio de conversación entre las personas es cerca de 30 cm. o dos pies. El espacio en el lugar de trabajo es considerado un desperdicio si éste "no es utilizado eficientemente". El espacio es dinero. Los viajes a distancia son medidos en millas.	El espacio de conversación es cerca de 30 cm. o un pie. El espacio en el lugar de trabajo es diseñado para trabajos estáticos. Es deseable tener muchos parques y lugares de juego. La distancia se mide en horas.
28	Entrenamiento. Ejecutivos y empleados son constantemente llevados a seminarios y cursos donde mejoran su técnica. Por ejemplo: "Administración del tiempo", "Habilidades organizacionales", "Seminarios de secretariado", etc.	Solo los altos ejecutivos de tiempo en tiempo asisten a cursos para desarrollar sus técnicas.
29	Sensibilidad. No se involucra emocionalmente en los tratos de negocio. La "rudeza" es admirada como actitud. Se considera debilidad el mostrar emociones o sensibilidad.	Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones "Ganar perder". Toma la crítica al trabajo como personal.
30	Etica. Enorme énfasis en honradez y veracidad considerada norma social. Casos de deshonestidad y corrupción infrecuentes y severamente sancionados. (Water-Gate) Nixon.	Decir verdad en términos absolutos se percibe mas bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o una confrontación. Corrupción en general existe abiertamente pero generalmente no es problema en organizaciones empresariales. Es cuestión de pequeñas interpretaciones.
31	Trabajo placer. No mezcla el trabajo con el placer. El dinero es percibido como un fin en si mismo.	Disfruta de la combinación de trabajo / placer en el ámbito social. Valora el dinero por el placer que le puede dar.
32	Teoria y practica. Muy analítico. Estimulado a solucionar problemas. Orientado a la acción.	Poca capacidad critica. Dificultad para trasladar la teoría a la practica. Espera la instrucción o dirección.
33	Dirección / Supervisión. Consensada o colegiada preferentemente. Desagrado por la autoridad. Delegación de autoridad y responsabilidad.	Tradicionalista. Gran respeto y aceptación de la autoridad. No se acostumbra delegar la responsabilidad.
34	Control. Procedimientos de control y verificación altamente desarrollados. Todo por escrito y en procedimientos previamente analizados.	No es tradicional el seguimiento, ni los sistemas de control y verificación. Se deja a la libre interpretación de los directivos. Se atiende lo urgente únicamente.
35	Contratación. Contratación externa universal. Parientes y amigos son excluidos del proceso de selección. Proceso imparcial. A los parientes	Contratación externa excepcional. Se consideran eficaces las referencias de amistades y familiares. Se le da demasiado peso a la preferencia. Poco





	y amigos se les considera como fuentes de problemas.	importa las posibles dificultades que puedan ocasionar parientes y amigos dentro del trabajo.
36	Lealtad. Auto lealtad predominante. Las condiciones del momento son predominantes -" el que mas pague". Si se requiere, se compra con mas sueldo.	La lealtad es al superior inmediato. Se sacrifican ingresos, por la lealtad. Las organizaciones poco consideran este valor, manejando el peso político de las acciones.
37	Desarrollo ejecutivo. El joven egresado se incorpora al programa rotativo estructurado de capacitación Gerencial. Ascensos sujetos a procesos de evaluación y desempeño de actitudes.	El joven egresado generalmente es contratado para un puesto ya existente y vacante. Ascensos en función a servicios prestados al superior inmediato.
38	Planificación. Es costumbre y requisito por las condiciones de estabilidad. La planificación se realiza a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones. Hay incomprensión hacia la no planificación.	Las experiencias económicas han invalidado los procesos de planeación. Básicamente se realiza orientada hacia el corto plazo.

A medida que exista conocimiento de la contraparte y comprensión en su actuación se estará avanzando hacia un proceso de constante conciliación de intereses y una mejoría en la comunicación, que es el origen de muchos conflictos. La actitud y buena voluntad permitirán subsanar los mal entendidos de los socios.



**Anexo 3****Entrevista a:****L.A. GEORGINA LUNA MARTÍNEZ, Directora de Mercadotecnia de House Fuller de México, S.A.****Entrevistador C.P. Jorge Arce Vargas.**

Con la intención de realizar un acercamiento a la forma de operar las empresas dedicadas a la venta directa, se efectuó la presente entrevista.

¿Como se organiza la operación de ventas?

Orgánicamente dependen de una Vicepresidencia de Ventas, las Directoras de División (aprox. 17) en toda la república, de quienes dependen a su vez, las Gerentes de Distrito (147), siguen las Coordinadoras de Ventas (1,500) que son las ultimas empleadas de la empresa y que perciben una baja remuneración, ya que también reciben comisión por las ventas que realicen las fulleretts, que son para la empresa las comisionistas en la colocación de las ventas. Trabajan por el 30 % de la venta, mas las promociones que varían entre cocinas integrales, viajes, artículos de línea blanca y otros atractivos, como cenas, reconocimientos, etc.

¿Que hace la Coordinadora?

- Cada campaña debe colocar su hoja resumen de pedidos de todos los clientes de las fulleretts.
- Preparar a sus chicas para la siguiente campaña, informándolas de manera suficiente y competente de todas las bondades del catalogo y destacar los productos de promoción, objeto de la campaña.
- Recibir los productos que solicito en su hoja resumen, verificando su buen estado y distribuyéndolo entre las vendedoras.
- Hacer el seguimiento de las vendedoras y de su cobranza oportuna.

¿Como se surte la mercancía?

Como se menciono se recibe en este centro de operaciones la hoja de concentración de pedidos, y se surte desde México a todos los rincones de la república, con nuestra propia fuerza de transporte.

¿Cuales son las regiones en donde mas se vende?

Contrariamente a lo que todo mundo cree, es en las zonas rurales, en donde no hay grandes almacenes, en donde se demanda mas nuestro producto; mencionado que nuestras fulleretts se han colado hasta algunas regiones de Guatemala, para dar una idea de la penetración de la marca.

¿No es una amenaza la venta por correo, catalogo, teléfono, al sistema?

En nuestro país, las condiciones de desarrollo, de comunicación y de seguridad, han permitido que se fomente mas el trato personal, la comunicación e incluso los lazos de amistad a través de las vendedoras que el trato institucional. También se da en algunos casos, la venta por compromiso ya familiar, o de mantener una imagen publica de quien compra.

¿Que opina de incorporar algunos productos o líneas de productos en supermercados o en tiendas de autoservicio?

Imposible. Definitivamente no seria ético para la fuerza de ventas, hacer este tipo de ventas. Se perdería lo mas por lo menos.



**¿Cual es su nicho de mercado?**

Es un mercado de clase socioeconómica baja incluso e Amas de casa, empleados y trabajadoras de bajos ingresos.

¿Como les impacta la inflación en las ventas?

- Con alta inflación, la clientela prefiere el precio que aparece en el catalogo como oferta-ya que sabe que en cualquier momento subirán de precio; por tanto se vende bien.
- Con el desempleo, las amas de casa, se ven obligadas a conseguir ingresos y nuestros productos y sistema les permiten obtener la comisión, por lo que ellas ven como le hacen pero venden.

¿Cual es el secreto para mantener un buen control de la operación?

Un excelente sistema de información computarizado, debidamente coordinado con todas las áreas operativas; ya que aquí producimos los productos, los almacenamos, se realiza el pick&pack, y se envía a las 230, 000 fullerets de la república.

¿Cada cuando se envía la información a la casa matriz?

Cada semana se envía el resultado "whiteholle", costo de producción, volumen, contenido, etc.

¿Como se desarrolla la actividad de mercadotecnia en la empresa en grandes términos?

Determinar la gama de productos a vender en las cantidades apropiadas para cubrir el presupuesto asignado.

¿Alguna experiencia significativa en la empresa?

- Aunque parezca imposible, Fuller en San Antonio, Texas, vendió en forma excelente, pero se les olvido que tenían que cobrar y lo que se cobro pues no llego a la empresa por lo que inciden en este tipo de operación la mentalidad de la sociedad en la que se opera.
- Por otra parte Avon , la competencia, tenía a México como un excelente mercado y en segundo lugar a nivel mundial las ventas en Inglaterra y en tercer o a Brasil; de donde puedo concluir que no es el país ni la cultura. Debe de ser el trato de las vendedoras con un sin fin de factores para el éxito de las operaciones.

¿Quien fija el presupuesto?

Desde Holanda se establecen los wilders, que responsabilizan a todos los frentes de la organización

¿Como se realiza la distribución del producto?

Desde un solo almacén, con la red propia de transportación. Por cierto que la principal competencia, hace lo mismo.

¿Podría mencionar cuales son los principales puntos a cuidar en este negocio?

- *Manejar productos únicos en el catalogo.*
- *Marca. Buena calidad a precio accesible.*
- *Seguimiento de la cobranza.*
- *La distribución oportuna.*
- *Control por sistemas eficientes.*
- *Cursos de capacitación a todo nivel.*
- *Estar preparados para la rotación de las fullerets. (130 %).*
- *Manejar solo mujeres en la operación de ventas.*
- *Trabajar con comisionistas.*
- *Fomentar la vida en familia.*



**¿Que significa para ustedes el concepto de campaña?**

Una campaña es referida a la elaboración de los productos, promociones, en la cantidad apropiada, y que deben ser promovidas en cada catalogo. Es decir cada catalogo es una campaña; por eso, es común que se tenga ya prevista la demanda de cada articulo y programados los productos estacionales y de temporada, en su catalogo respectivo.

Por decir un ejemplo, la cuesta de enero es difícil por que la gente no tiene dinero, entonces sacaremos articulos promocionales y de consumo para mantener las campañas. Las gráficas de años anteriores nos demuestran, que se haga lo que se haga, poco se puede modificar esta situación; lo que hacemos es reconocerla y ya, así de simple.

Por cierto que nuestras campañas son de cada 14 días y las de la competencia son de cada 21 días o sea tres semanas.

¿Que sucede cuando un producto, no cubre las expectativas de venta de una campaña?

Inmediatamente ,vuelve a aparecer , ahora como oferta. También tenemos el caso de incluir una oferta obligada, para mantener un precio mas accesible y atraer al publico, aunque a nosotros signifique una presión por el precio bajo y roces con el proveedor.

NOTA: Las revelaciones y declaraciones aquí presentadas, pueden ser confrontadas con el articulo de la Revista Expansión intitulado "Avon sigue tocando puertas", de la sección Estrategias, referida a una entrevista al Vicepresidente de Relaciones Públicas de Avon México y Presidente del Comité de Etica y Autorregulación y Protección al Consumidor de la Asociación Mexicana de Ventas Directas. VOL: XXVII, N° 658, Febrero 1995.

BIBLIOGRAFIA



Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Cecsá. México 22 Reimp. 1997.

¹ Diccionario Larousse de la Lengua española. 1996

¹ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración. Mc Graw-Hill 1995.

Tijerina G. Eliezer. Los Nobel de economía 1969-1996. De. Gran Comisión de la Cámara de Diputados. Mex. 1997.

Weston Fred J. Y Brigham Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Grow Hill. 1995.

Sexton William P. Teorías de la Organización. De. Trillas. Quinta Reimp. 1994.

Kotler Phillip & Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana

Kenichi Ohmae. La mente del estratega. Edit. Mc Grow Hill. Colombia . 1990.

Alba Aldave Ma. Cristina. Franquicias nueva manera de vender. Art.

Emprendedores. UNAM. FCA. N° 47. Sept.-Oct. 1997.

Santillana Gonzalez Juan Ramon. Auditoria II. Edit. ECAFSA.

Administrare Hoy. No 18 Año II 1995. La liquidez en las empresas... Herrera A Carlos.

Moreno Fernández Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. Edit. Mc. Graw Hill. México 1988.

Noti-Anfeca No. 60. Ene-Feb 1997 UNAM-FCA

Emprendedores. Las dos caras de las Franquicias. Noriega G. Agustín.. No. 17 Sept. Oct. 1992

Kras Eva S de. Cultura Gerencial. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A.

Artículo La Reingeniería de Negocios y la Cultura Mexicana. Emprendedores Sept. Oct. 1997

Gestión de Conflictos. Borisoff Deborah Edit. Díaz De Santos Madrid 1991

Ante la globalización: Conozcamos mejor el mundo al que nos enfrentamos. Art.

S.A. Emprendedores No. 43 Ene-feb 1997. UNAM-FCA.

