



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
1984-2000

**“ESCENOGRAFÍA CORPORATIVA, UN NUEVO CONCEPTO DE
NEGOCIOS. CASO: GRUPO ESCATO, S. A.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GABRIEL GADSDEN CARRASCO

ASESORA DE TESIS:
LIC. MARTHA ALICIA RAMOS ROJAS

MÉXICO, D. F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi madre,
como tributo a su pasión de educar
y crear hombres

A mi padre,
por ser ejemplo de vida
y por su inquebrantable fe

A Adriana, mi esposa,
por su amor y por ser mi gran compañera de vida

A mis hijos Pablo, Andrea y Renata,
por ser mi gran pasión

A mis maestros de toda la vida,
por darme la oportunidad de aprender

Indice

Prefacio	5
Introducción	7
I. Antecedentes de Grupo Escato	13
I.1. Cuadro. Resumen histórico Grupo Escato.....	14
I.2. Cronología comentada.....	17
II. Escenografía Corporativa. Teoría del negocio	42
II.1. Los supuestos de la teoría del negocio de Grupo Escato.....	43
II.1.1. Ambiente de la organización.....	43
II.1.2. Misión y filosofía.....	44
II.1.3 Competencias centrales.....	45
II.1.4. Cultura organizacional.....	45
II.2. Estrategia del negocio.....	47
II.2.1. La disciplina de mercado: <i>el cliente en primera persona</i>	47
II.2.2. El producto es el servicio: <i>soluciones Integrales</i>	49
II.2.3. El equipo de trabajo: <i>organización horizontal e interdisciplinaria</i>	52
II.2.4. Alianzas: <i>socios activos</i>	54
II.2.5. Especialización, planeación y control: <i>pasión por la calidad</i>	54

II.2.6. Cambio y flexibilidad.....	55
II.2.7. La imagen de Grupo Escato.....	56
II.3. Escenografía Corporativa y sus programas de servicios.....	57
II.3.1. Descripción del concepto.....	57
II.3.2. Programas de servicios.....	57
III. Escenografía Corporativa llevada a la práctica.....	59
III.1. Antecedentes, evolución y desarrollo.....	60
III.1.1. Sociedad, fusiones y adquisiciones.....	60
III.2. Estructura organizacional.....	63
III.2.1. Organigrama General.....	63 / 139
III.2.2. Unidades Estratégicas de Negocio.....	63
III.3. Los procesos	69
III.4. La identidad corporativa de Grupo Escato.....	79
III.4.1. Imagen corporativa.....	79
III.4.2. Herramientas de promoción y ventas.....	88
III.5. Los Clientes y proyectos de Grupo Escato.....	93
III.6. Acciones para la continuidad.....	132
III.6.1. Grupo Escato Internacional.....	132
III.6.2. Escato Urbano.....	133
IV. Conclusiones.....	135
Anexo 1. Organigrama general.....	138

Prefacio

Han pasado poco más de 15 años desde que escribí las primeras líneas del documento que sería mi tesis profesional para la licenciatura de administración de empresas, otros intereses y la mayor de mis prioridades en aquel entonces me alejaron de ese cometido: crear y realizar mi sueño empresarial. Ahora, después de todos estos años, creo haber realizado parte de aquellos sueños por lo que considero que es el momento oportuno para concluir ese primer ciclo de mi vida profesional aprovechando toda mi experiencia práctica. Además, realizar finalmente este documento, cumple también con uno de mis principios básicos en la vida que es cerrar ciclos, terminar lo que empiezo, no importa el tiempo que esto requiera; quiero dar ejemplo de ello a mis hijos.

Este documento pretende ser una tesis monográfica¹ cuyo propósito fundamental es transmitir mis conocimientos y experiencia como empresario, esto lo haré a través de describir la historia de mi empresa, basándome fundamentalmente en el hecho de haber logrado identificar un concepto de negocios nuevo y exitoso, relatando lo que esto ha significado tanto en lo individual como para la organización en conjunto, los aciertos y descabros, los costos de tiempo y dinero, el manejo de los clientes y el conocimiento del mercado, las características de la empresa misma en su estructura y en sus procesos de cambio constante, entre otros temas.

Una motivación importante para realizar un documento de esta naturaleza es pensar que puedo aportar algo útil a las nuevas generaciones de estudiantes que no han tenido la oportunidad de enfrentarse con las implicaciones de la práctica profesional, con el objeto de ofrecerles información y estimularlos a dar contenidos con sustancia práctica a sus trabajos de investigación. Se lo debo a mi alma mater, espero que mi colaboración sea provechosa.

¹ Se refiere a la descripción especial de una cosa determinada, al estudio limitado, particular y profundo de un autor, un género, una época, un asunto geográfico o histórico, etc. En este caso particular al estudio de una empresa y de un concepto de negocios

Quiero agradecer particularmente a todo el equipo de trabajo de **Grupo Escato**, a mis colegas, socios y amigos, por su arduo trabajo y compromiso, por su entusiasmo y activa participación, pero sobre todo por haber puesto su confianza en mi liderazgo, todo lo que este documento expresa es el resultado de nuestro trabajo en conjunto.

Introducción

La elección del camino a seguir en el ámbito empresarial, no es cosa simple; no se trata, por supuesto, de buscar una fórmula teórica y aplicarla; las circunstancias de cada persona para empezar y después las del mercado y de la economía son tan variadas y cambiantes que eso resultaría ingenuo, por no decir imposible. Ciertamente nos podemos apoyar en el trabajo realizado por los expertos de los procesos administrativos y del mercado, pero para elegir el camino propio, y quizás un concepto distinto de negocios, es necesario experimentar en carne propia una ardua tarea que requiere de muchas cosas. En mi experiencia personal ha requerido para empezar, de tiempo y paciencia, de mucha constancia y valor, hay que tener alto aguante para correr riesgos, muchos riesgos estando consciente de lo que se puede perder y no desistir a la primer caída. Ha sido necesario también desarrollar el olfato, tener mucho instinto y estar dispuesto a improvisar en innumerables ocasiones en dónde la planeación no ha sido posible o cuando han surgido cambios inesperados. Del mismo modo he aprendido que hay que cuidarse física y emocionalmente porque se requiere de mucha energía física, de tener buena salud para aguantar las exigencias de tiempos, horarios y de las tensiones cotidianas. Ha sido indispensable ser aterrizado y claro con las finanzas porque *lo que no son cuentas son cuentos*. Me he dado cuenta que es preciso lograr una mezcla de temperaturas: por un lado frío y calculador para lograr ser muy objetivo y desarrollar estrategias creando intereses de modo que sean ellos quienes te protejan y por el otro lado dar espacio al calor de la pasión y la intensidad para tener el empuje de emprender grandes retos y pelear por tu pan. También he aprendido en el camino que es indispensable lograr un equilibrio entre la actuación segura y firme y la humildad para ubicarse y reconocer los errores. He comprendido que hay que ser altamente flexible y adaptable para lograr la capacidad de reinventar diariamente sin dejar de ser siempre congruente y honesto con uno mismo. En relación con esto último, he visto que es necesario ir más allá y no quedarse en la superficie, que es necesario abrir todos los sentidos, ser observador y tener capacidad de análisis, ser un poco psicólogo, sociólogo, antropólogo para poder aventurarse en el conocimiento del ser humano, de uno mismo. Empezando justamente por uno mismo para entender qué cualidades y potenciales son los más aprovechables que tenemos o que podemos desarrollar, qué nos apasiona y con qué nos identificamos, en qué creemos, cuáles son nuestros valores y motivaciones, cuáles nuestras fortalezas y debilidades. Este conocimiento de uno mismo nos puede dar la oportunidad de ser congruentes cuando elegimos y esa congruencia normalmente da buenos resultados en la práctica. Considero que ese es el primer paso, aunque ese sea un trabajo permanente, a partir de eso habrá que ver hacia fuera y observar a los otros con ese mismo lente, pero ¿a qué viene todo esto? Lo que pretendo decir es que cualquier estrategia empresarial que no conozca profundamente al cliente así

como a las personas que forman la propia empresa, tendrá resultados mediocres, por decir lo menos. Se dice por ahí *información es poder*, no hay duda, sólo agregaré una obviedad más, todo depende de cuan aguda y sensible sea la manera de analizarla y usarla; en la medida en como se aproveche ese conocimiento es que verdaderamente se podrán obtener más y mejores oportunidades de encontrar alternativas novedosas que hagan la diferencia con los demás.

En ese sentido, observar al cliente, entenderlo, conocerlo, pero no como un ser abstracto sino como individuos en lo particular, con nombres y apellidos, como personas de carne y hueso con características propias, con sus gustos particulares y su capacidad de percepción personal, ha sido la piedra angular en la que hemos basado nuestro trabajo en Grupo Escato y en la que se respalda en gran medida el concepto de negocios que hemos desarrollado.

Para aclarar lo anterior y con el objeto de darle un marco teórico a nuestro concepto de negocios -lo que es propicio para esta tesis- creo que es oportuno hacer énfasis en dos de las características que he mencionado: *gusto*² y *percepción* porque son posiblemente las cualidades y capacidades propias del ser humano que intuitivamente más he aprovechado en mi actividad cotidiana y las que me parece que hacen tan interesante y valioso el concepto de negocios que da título a esta tesis. Por lo tanto, me permitiré discurrir muy brevemente sobre ellas con la idea de puntualizar su relevancia.

Por un lado, podemos decir que el hecho de ser seres *perceptivos* se lo debemos a nuestros cinco sentidos ya que son la puerta de entrada por la que recibimos toda la información que tenemos alrededor: imágenes, sonidos, olores, texturas, sabores. Se sabe que entre más sentidos utilicemos simultáneamente al recibir una información mayor será el impacto que ésta cause en nosotros o, dicho de otro modo, será más factible que el significado que adquiera en nuestra mente sea de mayor peso.

Evidentemente depende de muchos factores como se codifique y cual sea el significado específico que adquiera toda esa información para cada quien, pero a mi entender dependerá básicamente de lo siguiente: En cuanto a la persona misma, dependerá de su cultura y preparación, su estado de ánimo, su estado físico, su condición social, además del grado de sus capacidades intelectuales y emotivas, o dicho de otro modo, del grado de su inteligencia y sensibilidad. Y en cuanto a la información como tal, dependerá de su naturaleza, del modo y fuerza con que se manifieste y de la calidad de la misma, por mencionar algunas posibilidades. Todas estas variables influyen o modifican la manera en que cada uno percibimos el mundo, sin embargo, lo más importante a mi modo de ver es que gracias a la capacidad de ser perceptivos somos seres que tenemos la

² Con esto me refiero a la facultad de apreciar las cosas,, no al sentido que nos permite distinguir el sabor

facultad de *apreciar* las cosas³, es decir, de desarrollar *gusto* por ellas y esto nos abre la maravillosa posibilidad de *elegir* y, siempre que nos sea posible, justamente nuestros gustos determinarán nuestras elecciones

Ahora, la inferencia que hago de los párrafos anteriores es que esa condición humana de ser perceptivo y de desarrollar gustos a través de esa percepción y que esos gustos sean un factor determinante para nuestras elecciones, ha hecho de la *imagen* un valor importantísimo de nuestro tiempo. Indiscutiblemente hoy se considera el tratamiento adecuado de la imagen como un factor de elección determinante que ayudará a atraer y convencer a otros, ya sea para hacer pareja o amigos, para vender un producto, para conseguir clientes e inclusive colaboradores valiosos. No en balde existen dichos populares por todos conocidos como: *de la vista nace el amor* o *como te ven te tratan*.

Por eso es lógico pensar que todos desarrollamos estrategias espontáneas o calculadas para proyectar una imagen con miras a obtener lo que deseamos; casi diría que preocuparse y ocuparse de la imagen es una necesidad *instintiva* de la sociedad de hoy. Y es justamente en estas ideas en las que sustento el éxito de nuestro concepto de negocios.

Pero cuando digo *imagen* ¿a qué me estoy refiriendo? Me refiero a la idea que se crea de cada persona a través de lo que se percibe de él, muchos aspectos tienen que ver con esto: de nosotros habla nuestra forma de vestir, dónde vivimos, nuestras ideas, nuestro tipo de actividad, el modo en como nos comunicamos, entre otras cosas; lo mismo ocurre con las empresas, éstas también se *visten*, tienen su *casa*, tienen *ideas*, tienen una actividad muy específica y necesitan comunicarse de algún modo con sus clientes para hacer efectivo su ejercicio; y están preocupadas por resolver cada uno de estos aspectos para proyectar la imagen adecuada. Es justamente aquí donde Grupo Escato entra en acción, ya que nuestro trabajo es resolver en un campo muy específico la imagen que nuestros clientes proyectan a sus propios clientes. Podría decir que nuestro trabajo es resolver la forma de *vestir* de las empresas, vestimos sus espacios. Y las empresas, como los individuos, aunque se vistan de distintos modos según la ocasión, desean consolidar una personalidad propia, manteniendo características constantes que las identifiquen claramente para ser diferenciadas y lograr una posición sólida en la mente de quienes tienen contacto con ellas.

Como decía, *vestimos* sus espacios, no importa la índole de los mismos, pueden ser permanentes o itinerantes, interiores o exteriores, inclusive la vía pública. Y los *vestimos* con una diversidad de objetos que van desde mobiliario, exhibidores de producto y elementos publicitarios, señalización, elementos y acabados arquitectónicos, iluminación, etc. Lo que sea necesario para lograr el ambiente y los códigos de comunicación adecuados según sea el caso. Consideramos que el tratamiento que se le dé a estos espacios, es decir el uso y disposición de los

³ Entendiendo por cosas, todo lo que es o existe.

objetos que los vistan, será fundamental para la relación que se establezca entre la empresa y sus clientes, ya que el cliente y el mismo empleado de la empresa, experimentarán con todos sus sentidos lo que la empresa como institución, como prestadora de servicios o productos quiera y pueda transmitir. Depende de esto no solo como se vea el espacio, es decir, si es elegante o sencillo, ordenado o estéticamente agradable; sino también como se *sienta*, es decir, si es confortable, práctico, funcional, útil. El tipo de percepción de los usuarios, tanto clientes como empleados, dependerá de cómo se aprovechen los elementos que se dispongan y qué y cuáles sean los sentidos que se estimulen; imágenes, texturas, sonidos, olores e inclusive sabores pueden ser parte de la escena. Y los resultados de un adecuado manejo pueden redundar cuando menos en un empleado eficiente y en un cliente bien atendido.

Al conjunto de los objetos que visten estos espacios lo hemos llamado *Escenografía*, apoyándonos en la idea de que diseñamos los objetos de un espacio con el propósito de generar un *ambiente* específico con valor estético en el que se desarrollará la escena de la venta o de la exhibición de productos y servicios, un escenario. Asimismo le hemos dado el adjetivo de *Corporativa*, por ligarla al tipo de cliente para el que la desarrollamos, específicamente empresas e instituciones. He aquí el nombre con el que hemos denominado a nuestro concepto de negocios: **Escenografía Corporativa**. En capítulos posteriores hablaré sobre el concepto, y entre otras cosas aclararé la descripción que damos del mismo para efectos de promoción y venta con nuestros clientes, mucho más breve y simplificada que lo anterior.

En el capítulo I *los primeros pasos*, empiezo por relatar cómo llegamos al concepto. Como ya lo decía anteriormente, llegar a un concepto de negocios válido y propio, como lo es éste para mi empresa, implicó tiempo, constancia, paciencia y valor para correr riesgos. Tuvimos que pasar por muchas pruebas, cometimos muchos errores, pasamos por altibajos, logramos algunos muy buenos aciertos, tuvimos inclusive que entender que *ya* habíamos encontrado un concepto de negocios. Todo ese proceso previo a la identificación clara del concepto de negocios que ahora llamamos **Escenografía Corporativa** es muy rico en experiencias y aprendizaje y sin duda es el que en gran medida da soporte y solidez a la organización a la que hemos llegado actualmente. Por eso me pareció conveniente y útil describirlo a través de la biografía de Grupo Escato, la que expondré cronológicamente desde diversos ángulos: el tipo de servicios y productos, los clientes y la estrategia de ventas, la estructura organizacional y el modo de operación. Asimismo describiré como fue cambiando la visión del negocio según las oportunidades y coincidencias que se nos fueron presentando; y cómo y qué factores fueron determinantes en la toma de decisiones para darle rumbo a este barco, lo que justamente ha sido mi tarea principal y la que afortunadamente desde el inicio de mi carrera he tenido el privilegio de desempeñar.

En los capítulos II y III describo a detalle lo que implica el concepto de Escenografía Corporativa hacia adentro y fuera de la empresa. Hago referencias de todo lo que sostiene nuestro concepto de negocios: las ideas, actitudes, acciones y los hechos que las respaldan. El capítulo II específicamente se enfoca en la parte conceptual del negocio; representa la sustancia de la empresa, el cerebro y el corazón que dictan las acciones. Hablo de la misión y filosofía de la empresa, asimismo de los valores y la cultura de la organización, pero la mayor extensión e importancia se la doy a los conceptos estratégicos que sustentan nuestra actividad y decisiones cotidianas: la intimidad con el cliente, la definición de nuestro mercado, el perfil y características de un equipo de trabajo adecuado, las alianzas con proveedores y socios, el grado de especialización en las diferentes áreas de la empresa y en los servicios, nuestra capacidad de planeación y control de proyectos, nuestra pasión por la calidad. Asimismo me refiero a como asumimos los procesos de cambio que ha tenido que experimentar Grupo Escato y cómo la flexibilidad en la organización resulta indispensable para llevar a la práctica este tipo de negocio. Finalmente me refiero a los criterios con los que manejamos nuestra propia imagen haciendo honor al dicho popular de “*e/ juez por su casa empieza*”. Este capítulo concluye con la descripción comercial de Escenografía Corporativa así como con la descripción de los programas de servicio especializados que se desprenden de este concepto: Escena, Urbano, Medida, MontaG y Lógica.

Los hechos que confirman todas las ideas del capítulo II se reflejan en el capítulo III, en éste describo todas las acciones que hemos tomado para concretar el ejercicio de este concepto de negocios, me refiero entonces a la estructura organizacional, es decir cómo funciona y está compuesta la organización. Asimismo describo específicamente el proceso operativo desde la captación de los clientes hasta el servicio de mantenimiento e indico por cada fase del proceso: los objetivos, las actividades específicas, los tiempos estimados de duración y los valores agregados que proporciona cada una.

También describo las características de la identidad corporativa de la empresa, ya que finalmente representan nuestra estrategia de imagen en la comunicación gráfica, la promoción y ventas.

Todo lo dicho anteriormente adquiere sentido precisamente en el siguiente inciso del capítulo en el que se concreta nuestra actividad: Nuestros clientes y proyectos. Aquí, además de describir cual es el perfil de nuestros clientes y en qué consisten los distintos tipos de proyectos que realizamos, he seleccionado los proyectos más interesantes y característicos desde diversos ángulos: por cliente, por magnitud, por diseño, por complejidad en el desarrollo global, por la coyuntura que significó tanto para el cliente como para Grupo Escato, entre otras cosas. De cada uno de estos proyectos detallo los aspectos relevantes e incluyo las representaciones gráficas del mismo que fueron pertinentes, ya que las solas imágenes hablan por sí mismas.

Para cerrar el capítulo toco un tema abierto y en proceso constante de definición para la empresa. Respondiendo de alguna forma a la pregunta constante: ¿qué sigue? Expongo nuestras perspectivas de evolución ante un mundo cambiante y un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Nuestra idea de cómo lograr satisfacer las diversas necesidades de estos clientes con requerimientos cada vez más exigentes y por supuesto como generar con ello utilidades que nos permitan dar estabilidad y permanencia a la empresa a largo plazo. Para ello hablo particularmente de nuestros proyectos más recientes de expansión Escato Europa y Escato Urbano.

Finalmente en el capítulo IV expongo mis conclusiones.

Esta tesis representa la evolución y desarrollo de mis primeros veinte años de ejercicio profesional, mucho es lo que he aprendido fuera de las aulas y espero que el joven lector pueda encontrar en estas experiencias aspectos interesantes y útiles para su desarrollo profesional. Por mi parte veo muchos años por delante para seguir creciendo y aprendiendo como empresario y como ser humano.

I. Antecedentes de Grupo Escato

I.1. Resumen Histórico Grupo Escato

año	Tipo de proyectos a grandes rasgos	Clientes más importantes	Cambios estructurales en la organización y en la comercialización	Recursos humanos e infraestructura	Monto de Ventas	Porcentaje +/- de ventas en relación al año anterior
1988	Productos en madera: varios			5 colaboradores oficinas 5 obreros	\$ 54,000.-	
1989	Productos en madera y fibra de vidrio: varios				\$ 70,000.-	+ 30%
1990	Paneles de ambientación de cajeros automáticos (en fibra de vidrio)	- Banca Serfín		5 colaboradores oficinas 1 gerente de producción 25 obreros	\$ 628,000.-	+ 797%
1991	- Paneles de ambientación de cajeros automáticos (en fibra de vidrio) - Desarrollo de productos Sistemas Integrales de contenedores de Basura (en fibra de vidrio)	- Banca Serfín	Inversión para el desarrollo de línea propia de productos Se abre el área de diseño para el desarrollo de productos internos	11 colaboradores oficinas 1 gerente de producción 1 supervisor de producción 25 obreros Se inicia alianza con maquilador de fibra de vidrio	\$ 1'342,000.-	+ 114%
1992	- Paneles de ambientación de cajeros automáticos (en fibra de vidrio) - Venta de productos Sistemas Integrales de contenedores de Basura (en fibra de vidrio) - Señalización de juegos y recreaciones para parque de diversiones (diversos materiales)	- Banca Serfín - Clientes varios (para contenedores de basura) - Reino Aventura	Se inicia el servicio de diseño al cliente	11 colaboradores oficinas 1 gerente de producción 1 supervisor de producción 10 obreros 1 Proveedor aliado (fibra de vidrio) Varios proveedores externos de diseño gráfico, rotulación y herreros	\$ 1'875,000.-	+ 40%
1993	- Paneles de ambientación de cajeros automáticos (en fibra de vidrio) - Venta de productos Sistemas Integrales de contenedores de Basura (en fibra de vidrio) - Fabricación e instalación de mobiliario en madera - Aplicación de impermeabilizantes	- Conjunto Residencial Rincón de Tetelpan - Banca Serfín - Estructuras membrano espaciales - Constructora Paromi - Clientes varios (para contenedores de basura) - Reino Aventura		7 colaboradores oficinas 1 supervisor de producción 10 obreros 1 Proveedor aliado (fibra de vidrio)	\$ 1'489,000.-	- 21%
1994	- Fabricación e instalación de mobiliario en madera - Aplicación de impermeabilizantes - Venta de productos Sistemas Integrales de contenedores de Basura (en fibra de vidrio) - Prototipos señalización bancaria	- Conjunto Residencial Rincón de Tetelpan - Banca Serfín - Estructuras membrano espaciales - Clientes varios (para contenedores de basura)		Se cierra la fábrica de fibra de vidrio 5 colaboradores oficinas	\$ 495,000.-	- 67%
1995	- Desarrollo e implementación (diseño industrial, fabricación, distribución e instalación) de la señalización interna y externa para el cambio de imagen de institución bancaria en sucursales	- Banca Serfín		Cambio a oficinas Chimalistac Personal: 30 colaboradores entre eventuales y permanentes (oficinas y supervisores producción e instalación) 6 Alianzas con proveedores y contratistas	\$ 19'305,000.-	+ 3,921%

I.1. Resumen Histórico Grupo Escato

año	Tipo de proyectos a grandes rasgos	Clientes más importantes	Cambios estructurales en la organización y en la comercialización	Recursos humanos e infraestructura	Monto de Ventas	Porcentaje +/- de ventas en relación al año anterior
1996	- Desarrollo e implementación (<i>diseño industrial, fabricación, distribución e instalación</i>) de la señalización interna, externa y merchandising para el cambio de imagen de instituciones bancarias en sucursales y similares	- Bancomer - Banca Cremi - Banca Serfín - Comisión Federal de Electricidad		Personal: 40 colaboradores entre eventuales y permanentes (oficinas y supervisores producción e instalación) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas	\$ 26'085,000.-	+ 31%
1997	- Desarrollo e implementación (<i>diseño industrial, fabricación, distribución e instalación</i>) de la señalización interna, externa y merchandising para el cambio de imagen de instituciones bancarias en sucursales y similares	- Bancomer - AFORE Bancomer - Banca Serfín - Banorte			\$ 40'076,496.-	+ 54%
1998	- Desarrollo e implementación de la señalización interna, externa, merchandising de sucursales bancarias - Ambientaciones de cajeros automáticos remotos - Sucursales bancarias modulares prefabricadas para supermercados - Señalización en general	- Bancomer - AFORE Bancomer - Banca Serfín - Banorte - Banco Inverlat - Areoméxico - Mexicana		Apertura de nave nueva para ampliación de actividades de controles de producción, almacenaje y embarques. Personal: 60 colaboradores permanentes (oficinas y supervisores producción e instalación) se mantienen alianzas con proveedores y contratistas	\$ 26'981,281.-	- 33%
1999	- Desarrollo e implementación de la señalización interna, externa, merchandising de sucursales bancarias y de telefonía celular - Ambientaciones de cajeros automáticos remotos - Sucursales bancarias modulares prefabricadas para supermercados - Señalización para zoológico, exteriores. - Inicio del desarrollo de diseño de mobiliario urbano: <i>buzón de correos</i>	- Bancomer - Pegaso PCS - Banorte - Zoológico de Chapultepec - Banco Inverlat - Banca Serfín - Citibank - Comisión Federal de Electricidad - Stoc (<i>buzón de correos</i>)			\$ 17'770,902.-	- 34%
2000	- Fabricación de mobiliario urbano: Buzones de correos - Desarrollo e implementación de la señalización interna, externa, merchandising de sucursales bancarias - Ambientaciones de cajeros automáticos remotos - Señalización para zoológico, exteriores. - Stands de exposiciones - Desarrollo de diseño de mobiliario urbano: <i>la Columna Publicitaria</i>	- Stoc (<i>buzón de correos</i>) - Banca Serfín - Bancomer - Banco Inverlat - GE Capital - Sidel de México - Zoológico de Chapultepec - Areoméxico - Kodak de México	Fusión con MontaG (<i>empresa especializada en stands de exposiciones</i>) Se forma el área comercial y aparece la figura del PM Aplicación del concepto para la venta de Escenografía Corporativa y presentación de los cuatro programas de servicio: Escena, Urbano, MontaG y Escato	Personal: 75 colaboradores permanentes (oficinas y supervisores producción e instalación) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas de ambas empresas (Escato y MontaG)	\$ 46'880,069.-	+ 164%

I.1. Resumen Histórico Grupo Escato

año	Tipo de proyectos a grandes rasgos	Clientes más importantes	Cambios estructurales en la organización y en la comercialización	Recursos humanos e infraestructura	Monto de Ventas	Porcentaje +/- de ventas en relación al año anterior
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implementación de la señalización interna, merchandising de sucursales bancarias - Fabricación de mobiliario para exhibición de producto y merchandising para sucursales y puntos de venta de productos de telefonía celular - Montaje de stands internacionales - Ambientación cajeros remotos y sucursales prefabricadas para supermercados - Fabricación de mobiliario urbano - Diseño y fabricación Módulos de exhibición de productos para agencias de autos - Diseño, fabricación e instalación de Módulos de sucursal bancaria remotos para tiendas Sanborns - Montaje de feria del libro 	<ul style="list-style-type: none"> - Bancomer - Telefónica Movistar - Consejo de Promoción Turística de México - Compañía de servicios urbanos del centro (<i>Paradero cuatro caminos</i>) - Banorte - Stoc (<i>Buzón de correos</i>) - Volkswagen de México - Conauto - Banco Inbursa - UNAM Fac.de Ingeniería 	<p>Compra de empresa A la Medida (empresa especializada en la industrialización de MDF y fabricación de productos <i>shopfeeting</i>)</p> <p>División de estructura interna para la operación en Unidades Estratégicas de Negocio UEN: Escena/Urbano, MontaG y Medida. Con establecimiento de la DAF. Dirección de administración y finanzas.</p> <p>Los programas de servicio para la venta son consecuencia de las UEN quedando: <i>Escena, Urbano, MontaG y Medida</i></p>	<p>Se incluye nave industrial para MDF</p> <p>Personal: 130 colaboradores permanentes (oficinas y fábrica) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas</p>	\$ 65'013,160.-	+ 38%
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de mobiliario para exhibición de producto y merchandising para sucursales y puntos de venta de productos de telefonía celular - Diseño y fabricación de merchandising aeropuertos - Cambio de imagen señalización bancaria en sucursales - Módulos mostradores de atención a público en aeropuertos - Fabricación de mobiliario urbano - Stands nacionales e internacionales - Desarrollo de exhibiciones para juegos interactivos en museos 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefónica Movistar - Publitop (<i>merchandising aeropuertos</i>) - Banca Serfin - Conauto - Secretaría de Gobernación. Instituto Nacional de Migración - Compañía de servicios urbanos del centro (<i>columnas publicitarias</i>) - Banco Inbursa - Consejo de Promoción Turística de México - Nestlé México - Papalote Museo del Niño - Stoc (<i>Correos Mexicanos</i>) 	<p>Se abre UEN Lógica, para desarrollo de logística e implementación de los grandes proyectos.</p>	<p>Personal: 150 colaboradores permanentes (oficinas y fábrica) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas</p>	\$ 71'492,439.-	+ 9%
2003	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implementación de la señalización interna, merchandising de sucursales bancarias - Diseño de imagen y fabricación de mobiliario para exhibición de producto y merchandising para tiendas de pinturas e industria de la construcción - Diseño y fabricación de merchandising para restaurantes de comida rápida - Fabricación de mobiliario urbano - Stands nacionales e internacionales - Desarrollo de exhibiciones para juegos interactivos en museos - Consultoría en diseño y mercadotecnia para empresas diversas 	<ul style="list-style-type: none"> - Santander Serfin - HSBC - Construrama - COMEX - Papalote Museo del Niño - Inbursa - Bardhal - Compañía de servicios urbanos del centro (<i>columnas publicitarias</i>) - IUSACEL - McDonalds - Rexcel - Elektra - ADO 	<p>Se inicia el planteamiento de Proyecto Publicidad urbana</p>	<p>Personal: 170 colaboradores permanentes (oficinas y fábrica) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas</p>	\$ 89'870,419.-	+ 25%
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de mobiliario para exhibición de producto y merchandising para sucursales y puntos de venta de productos de telefonía celular - Desarrollo e implementación de la señalización interna, merchandising cajeros automáticos y módulos de sucursales bancarias - Stands nacionales e internacionales - Desarrollo de exhibiciones para juegos interactivos en museos - Diseño y fabricación de mobiliario para punto de venta - Publicidad en módulos de voceadores - Consultoría en diseño y mercadotecnia para empresas diversas 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefónica Movistar - Elektra - Santander Serfin - Inbursa - Nestlé - L'oreal - Nokia - Papalote - Liverpool - Levi Strauss - BAT - Phillip Morris 	<p>Compra de empresa Tutto in Color especializada en comercializada de espacios publicitarios Se independiza UEN Urbano para abrir el área de negocio de Publicidad Urbana</p>	<p>Se incluye nave industrial para ampliación de actividades de controles de producción, almacenaje y embarques.</p> <p>Se implementan comedores para empeados</p> <p>Personal: 210 colaboradores permanentes (oficinas y fábrica) Se mantienen alianzas con proveedores y contratistas</p>	\$ 197'061,113.-	+ 119%

I.2. Cronología comentada

Antecedentes **1983**
1988 –1990

PLACO. Plásticos y complementos era el nombre que le di a la primera empresa que abrí en 1983, tenía 19 años. Empecé a trabajar con la fibra de vidrio por la influencia de mi padre quien es arquitecto y en ese entonces hacía algunos experimentos con ese material para diseñar piezas estructurales a utilizarse en la construcción.

Monté el taller en la calle de Coras en la colonia Ajusco, en Coyoacán, en la Ciudad de México, trabajan conmigo tres *picadores* como se les conoce a los obreros que se dedican a hacer piezas en fibra de vidrio, dos de ellos ayudantes y un maestro, Don Goyo, extraordinario. Fabricábamos productos sencillos en pequeños volúmenes, hacíamos un poco de todo, inclusive tuvimos la oportunidad de hacer unas esculturas nada sencillas de unos cisnes que nos quedaron bastante bien pero que nos sacaron canas verdes. Este proyecto me enseñó a pelear por mis derechos y asumir mis responsabilidades, cuando al entregar los cisnes un 22 de diciembre el cliente no quiso pagarlos, yo había comprometido todo mi capital en la fabricación de los mismos y esperaba ese pago para poder pagar aguinaldos a mis obreros. Al no querer pagarlos en ese momento, me subí los cisnes al coche y me fui. Mis padres no me quisieron prestar dinero para resolver el asunto: -“Quieres ser empresario, pues entonces aprende a asumir los riesgos e imponderables”-, se los agradezco, me ayudaron a templarme y a tomar decisiones. Le hablé al cliente y le dije que si no me pagaba iba a vender los cisnes en la puerta de su tienda. El resultado es que aceptó pagarme. Tal vez el proyecto más rentable de esa época fue la fabricación de botes de basura para US Sanitary, solo Don Goyo lograba fabricar 35 botes diarios, lo que nos permitía entregar al menos 200 botes semanales. De cualquier manera todos los proyectos eran menores y más o menos en estas circunstancias transcurrieron seis años de crecimiento personal y profesional, en esos años paralelamente al trabajo en PLACO incursioné en otras áreas apoyando a mi padre, en la construcción de conjuntos inmobiliarios con la administración y coordinación del conjunto residencial La Florida en la Ciudad de México y en los bienes raíces con la compra de terrenos en Los Cabos, Baja California. Lo que empezó prácticamente como juego ya tenía un perfil mucho más serio. Todos mis amigos y familiares sabían de mi actividad y de mi actitud frente al negocio y gracias a ello en enero de 1989 tuve la fortuna de que alguno de ellos me recomendará para ponerme en contacto con el director de inmuebles de Banca Serfin, ya que requerían de un proveedor de fibra de vidrio que les resolviera un proyecto para sus sucursales. Era un proyecto muy interesante y muy ambicioso, se trataba de desarrollar el diseño y la

fabricación de las *ambientaciones* para los cajeros automáticos de todas sus sucursales a nivel nacional. El diseño tenía parámetros establecidos a los que había que acotarse y estos eran que tenía que responder a la misma imagen y características de materiales y acabados del diseño de un proyecto muy revolucionario para el banco: la TecnoBanca Serfín, una sucursal completamente automatizada, que en ese entonces se estaba poniendo a prueba con una sucursal prototipo. Este proyecto fue realizado para el banco por una empresa transnacional especializada en diseño y estaba conceptualizado para ser fabricado en fibra de vidrio. El proyecto de resolver con este mismo concepto sus cajeros automáticos era un proyecto muy exigente en tiempos y capacidad de respuesta y la oferta del director de Inmuebles fue: “si me cumples con el primero, te doy veinte sucursales más” Había que hacer el rediseño, a partir de eso fabricar modelos y moldes y de ahí fabricar e instalar las primeras piezas prototipo para una sucursal muestra, la de Villa de Guadalupe, en la Ciudad de México. Y todo a mi riesgo, es decir no había contrato, ni anticipo, ni garantía de nada, más que su palabra. Nunca dudé, tenía que hacerlo y apostar por la primera gran oportunidad de hacer un proyecto en grande, así que me comprometí a tener esa primera ambientación de cajeros para el banco en tiempo record.

Estaba yo solo, es decir no tenía ni socios ni colaboradores fuera de los obreros. Afortunadamente conté con la colaboración de mi padre que fue coyuntural para resolver el diseño de la ambientación ya que conocía perfectamente el uso de la fibra de vidrio y como arquitecto sabía de la necesidad del proyecto de ser flexible para que se pudiera adaptar a los distintos tipos de locales, así como a las cuantiosas irregularidades de los mismos (pisos y muros desnivelados, descuadrados y chuecos). Desarrollamos un concepto de paneles modulares, con funciones distintas: la facia: el panel que funcionaba como marco propiamente del cajero, el panel de mesa con teléfono, y los utilísimos paneles de terminación o ajuste que eran con los que se completaba el muro y se absorbían las diferencias. Todo ello siendo fiel a la imagen de la mencionada TecnoBanca Serfín. Mandé hacer los modelos con el carpintero de la esquina e hicimos los moldes y prototipos en el taller. Funcionó, les pareció un diseño muy adecuado y la calidad de nuestras piezas excelente, ahora venían 20 sucursales más y la promesa de que si seguía cumpliendo me harían más pedidos.

Justamente por esos días mi hermano Ernesto y sus dos socios me buscaron para hablar de negocios. Me invitaron a cenar unos tacos en “la Lechuza”. Todos andaríamos entre los 22 y 25 años de edad. Ellos tenían una empresa apenas constituida socialmente en 1988, 6 meses antes de esa charla, habían empezado a trabajar productos en madera, fundamentalmente una silla para computadora y una tabla corta quesos. Sentían que estaban muy desorganizados y me buscaron para pedirme consejos y un préstamo. Yo necesitaba un equipo de trabajo y una razón social en forma para poder llevar a cabo el proyecto que estaba manejando. Esta combinación me llevó a proponerles que nos asociáramos, todos saldríamos ganando, aceptaron. Nos repartiríamos las acciones en partes iguales, 25% para cada quien, el 60% de las utilidades de lo que saliera del proyecto Serfín sería para mi y el 40% restante para ellos. Yo sería el director general, mi hermano se

dedicaría a la promoción y ventas y los otros dos socios se encargarían de la operación del taller. Es así como Grupo Escato inició su labor formalmente bajo mi dirección en abril de 1989.

El proyecto Serfín absorbió prácticamente el 90% de las actividades de la nueva empresa dando buenos resultados, conforme íbamos entregando sucursales con calidad y puntualidad en tiempos record obteníamos más pedidos para fabricar e instalar más ambientaciones de cajeros en las sucursales de la ciudad de México, nunca hubo un contrato por el total, todo se fue ganando pedido por pedido contra resultados. Después de un solo año se rebasó el planteamiento de ingresos que habíamos pensado por este proyecto y paralelamente también cambiaron los intereses de dos de los cuatro socios iniciales, incluido mi hermano, quienes decidieron separarse, e integré una nueva sociedad con uno solo de ellos, quien era diseñador industrial. Ahora tenía el 60% de las acciones de Grupo Escato y mi socio el 40% y el proyecto de las ambientaciones caminaba solidamente con muchas posibilidades de seguir creciendo, sin embargo había que desarrollar una estrategia que fortaleciera estas posibilidades. Ya que no teníamos la seguridad de un contrato que respaldara la producción e instalación de todas las ambientaciones del país, decidí visitar uno por uno a los directores de inmuebles de cada región de la república y presentarles nuestro producto, su calidad y versatilidad y nuestro servicio, nuestra capacidad de trabajo en tiempos muy cortos con equipos de instalación puntuales, eficientes y comprometidos. Esto, además del respaldo del director de inmuebles de DF por la satisfacción de resultados en esa región, nos fue dando poco a poco la posibilidad de abarcar todas las regiones del país. Finalmente logramos realizar todo el proyecto a nivel nacional y el banco no contrató a ningún otro proveedor. En el proceso de la realización de este proyecto tomamos varios riesgos para adelantarnos a los requerimientos del banco y responder con la velocidad que nos daría la exclusividad como proveedores de este proyecto. Invertimos en la fabricación de varios modelos y moldes por cada tipo de panel, para poder fabricar volúmenes más altos en menor tiempo e hicimos nuestra primera alianza con un proveedor externo para ampliar el volumen de producción de manera flexible y con alta calidad y capacidad de respuesta, todos estábamos en el mismo barco y a todos nos repercutiría eso en los beneficios de un buen resultado. Así vendí y compramos todos la idea.

Durante un par de meses el equipo estuvo conformado únicamente por mi socio y yo, dos asistentes y una contadora. Yo que me encargaba de la dirección general y de las relaciones públicas con el cliente y mi socio se dedicaba a la parte operativa. Un poco más adelante con el aumento de producción y la complejidad en las instalaciones en la república, fue necesario contratar a un gerente de producción e instalación que era diseñador industrial y que además de coordinar y supervisar los trabajos de la fábrica y de las instalaciones también resolvía los pequeños nuevos requerimientos de diseño que iban surgiendo de parte del banco como la *mesa fichero*, una mesa adicional para llenado de fichas con bote de basura incluido para los locales de cajeros que lo permitían. Fabricábamos alrededor de 20 ambientaciones por semana y llegamos a instalar en un recorrido

por sucursales foráneas hasta 40 ambientaciones en 40 días con un solo equipo de trabajo liderado por mi socio y dos instaladores.

A mediados de 1990, un año después de haber entablado el primer acercamiento con Serfín, estábamos inaugurando nuestras nuevas oficinas remodeladas en Félix Cuevas, en la colonia Del Valle y nuestra pequeña *fábrica* ubicada en la colonia Santo Domingo trabajaba a su máxima capacidad con ya 25 obreros, más el taller de nuestro proveedor aliado.

1991-1992

A pesar de todo ello, seguíamos siendo muy pequeños y prácticamente trabajábamos para un solo cliente en un solo proyecto; dada la infraestructura y las condiciones del proyecto Serfín y nuestro deseo de ampliar horizontes decidimos que era el momento de invertir en un proyecto propio y de una forma más guiada por el impulso que por el análisis empezamos en enero de 1991 el desarrollo de un proyecto de contenedores de basura en fibra de vidrio. Mi experiencia anterior cuando fabricaba los botes de basura para US Sanitary y la insistencia de mi socio me hicieron pensar que este negocio podía funcionar.

En ese momento no lo sabíamos, pero tomamos una serie de decisiones que más adelante significaron un gran fracaso y esas experiencias nos dieron mucho para aprender de nuestros errores. Decidimos pedir el primer crédito importante, este capital sería utilizado para ambos proyectos, por el lado de Serfín invertimos en equipo y materiales para la fabricación de un buen número de modelos y moldes para anticiparnos a un posible pedido muy grande que tenía en el tintero el banco para la zona norte del país, particularmente para la ciudad de Monterrey, tenían la idea de aumentar sustancialmente el número de cajeros automáticos y nosotros pensamos que eso era prácticamente un hecho y decidimos arriesgarnos e invertir una fuerte cantidad para poder resolver ese posible pedido de manera inmediata. Contratamos a un par de coordinadores de producción e instalación para aumentar nuestra capacidad de control y respuesta a las instalaciones locales y foráneas. Compramos una camioneta adicional. Estábamos listos, más pronto de lo que debíamos.

Por el lado del Proyecto Basura, era necesario armar todo un equipo, pues la idea era desarrollar una línea propia de productos fabricados en fibra de vidrio, por lo que de principio decidimos abrir el área de diseño. Contratamos a una diseñadora industrial que nos recomendó nuestro gerente de producción, con apenas 1 año de experiencia laboral y ella a su vez tuvo la comisión más adelante de conseguir a dos diseñadores más como su equipo de trabajo.

Paralelamente crecimos con el ingreso de dos colaboradores más un administrador amigo mío y un diseñador industrial excompañero de la universidad de mi socio, para que nos apoyaran a coordinar y dirigir diversas actividades

administrativas y operativas de los dos proyectos importantes que estábamos manejando.

La mayor parte de las decisiones del proyecto Serfín, fueron aciertos y ganancia, solo cometimos un error, parte del riesgo, confiar demasiado en los planes del banco y hacerlos nuestros ya que el gran pedido de Monterrey no se llevó a cabo como esperábamos, el banco frenó su programa de crecimiento en cajeros y toda nuestra inversión se quedó paralizada.

El proyecto de contenedores en cambio empezó con muchas deficiencias y enfoques equivocados. En primer lugar teníamos una idea preconcebida que no confirmamos con un estudio de mercado serio, ni siquiera con una investigación medianamente aguda. Empezamos el proyecto sin la colaboración de ningún experto en el ramo, ni en la parte comercial, ni en el área de diseño. Decidimos diseñar y fabricar una línea de botes de basura de dimensiones muy reducidas para uso casero y comercial, grave error. La fibra de vidrio es un material cuyas mejores características son su capacidad estructural, su resistencia a sustancias químicas y al sol y junto con ello su flexibilidad para obtener distintos tipos de formas; pero esas ventajas son muy buenas cuando se trata de piezas de gran tamaño porque de lo contrario las piezas pequeñas resultan pesadas y caras y sus acabados son poco resistentes al maltrato, es decir su aspecto se deteriora si se le da uso rudo, por ello la competencia del plástico en el tipo de botes de basura que elegimos desarrollar nos llevaba muchísima ventaja tanto en precio como en funcionalidad.

Por otro lado tomamos decisiones que implicaron muchos gastos en cuanto al material de promoción de los productos, para nuestro catálogo contratamos a un despacho de diseño gráfico de los mejores, hicimos tomas fotográficas en uno de los mejores estudios de fotografía de producto y finalmente quedó un catálogo muy costoso por su tamaño y por la calidad de papel e impresión que elegimos. No me arrepiento del todo de este catálogo porque finalmente nos ayudó a vender con imagen un producto que tenía poco sustento práctico. Sin embargo, a pesar de todos estos errores, creo que el error de fondo más importante en realidad fue la primera decisión, es decir, haber elegido desarrollar un producto que tenía muy pocas posibilidades de ser acompañado de servicios. Perdí el enfoque y no supe ver en ese momento que mi mejor cualidad como empresario era justamente atender y resolver necesidades específicas de mis clientes y tener contacto directo y cercano con ellos para identificar flexiblemente lo que fueran requiriendo. Ese es el tipo de negocios y enfoque para el que soy bueno y me apasiona. Tener una infraestructura, una tecnología de respaldo, un equipo de trabajo comprometido y eficiente y todo esto junto ponerlo al servicio de las necesidades del cliente de manera flexible. Tener un producto de línea implica que la empresa gire alrededor del producto y no lo hicimos bien, no supimos hacerlo. Para tratar que este proyecto sobreviviera decidí que todos los colaboradores de la empresa, cualquiera que fuera su posición o tarea ya sea administrativa u operativa se dedicaran a la venta de los botes. No funcionó. Pero hubo un paréntesis que más adelante definiría gran parte de las actividades que desarrollaríamos como

empresa, la gerente de diseño en su afán por evitar dedicarse a vender botes de basura me propuso abrir el área de diseño al público para que su área fuera autosuficiente, yo me encargaría de las ventas y ella de la parte creativa y operativa. Así desarrollamos nuestro primer proyecto de señalización para el parque de diversiones Reino Aventura, para eso formamos un equipo muy sólido de gran calidad de proveedores externos de diseño gráfico, rotulistas en vinil y herreros. Y seguimos la misma lógica de atención al cliente y resolución de problemas a su medida, tal como lo habíamos hecho para Serfín y el proyecto resultó ser muy efectivo. Sin embargo un solo proyecto no podía resolver la situación de la empresa y a la hora de decidir recortar los gastos desafortunadamente perdí al equipo de diseño. A finales de 1992 mi socio me pidió terminar su participación, tuve que reducir fuertemente los gastos y prescindir prácticamente de la mitad de mi equipo de trabajo entre colaboradores y obreros.

1993-1994

Estos dos años fueron muy difíciles, fundamentalmente fueron años de sobrevivencia, de pago de deudas y un proceso intensivo de búsqueda de alternativas para sostenernos y reenfocar nuestros objetivos. En 1993 Busqué nuevos socios, y el equipo fundamental de trabajo lo conformamos el excompañero de la universidad de mi socio anterior, que hoy en día es socio también de la empresa, Gustavo Paredes y Yo, como apoyos adicionales administrativos y operativos teníamos únicamente a un supervisor de producción, diez obreros, una gente en ventas de contenedores, un mensajero, dos asistentes administrativas y una secretaria. Durante ese periodo seguimos insistiendo en la venta de botes de basura sólo para recuperar lo invertido y mantener el flujo y gastos de la organización; y gracias a otros negocios en los que tenía participación como socio pude darle oportunidades de trabajo a Grupo Escato, por ejemplo en el desarrollo de conjuntos inmobiliarios pude obtener el contrato de la fabricación de toda la carpintería de uno de ellos, y lo mismo ocurrió con la venta de impermeabilizantes donde pudimos otorgar el servicio de mano de obra en la aplicación de los mismos. Lo más sólido en términos de siembra para el futuro fue que continuamos trabajando para Serfín pausadamente en las ambientaciones de cajeros automáticos, aunque esto solo representaba el 10% de las ventas, pero esto nos ayudo a ir fortaleciendo nuestra relación con las distintas áreas de la institución.

1994 fue el año de la picada franca, se caen las ventas en un 70% y tuvimos que cerrar la fabrica. Únicamente nos quedamos Gustavo Paredes y yo, una asistente administrativa que nos resolvía los aspectos secretariales y un mensajero. Apenas pudimos mantenernos con los mínimos de ventas de contenedores de basura, los saldos de trabajo de carpintería del desarrollo inmobiliario y con pequeños trabajos para Banca Serfín que surgieron gracias a la búsqueda de oportunidades que propiciamos con las áreas de inmuebles para solucionar el uso

de un stock de ambientaciones de cajeros con las que nos habíamos quedado que alcanzaban un monto aproximado de seis millones de pesos. Este tipo de proyectos para el banco eran muy pequeños y no resolvían en nada nuestro déficit por las ambientaciones y probablemente por eso en ese momento no dimensionábamos la trascendencia que tendrían estos trabajos para nuestro futuro crecimiento. Estos proyectos consistían en el desarrollo de productos nuevos a prueba que nos solicitaron las áreas creativas de inmuebles que eran las encargadas de las sucursales en cuanto a la solución de su mobiliario y señalización. Como se dio la privatización de la banca, estaban en la búsqueda de resolver el nuevo concepto de imagen que tomaría el banco y lo hacían en sucursales piloto, pero no había un plan claro de ejecución al respecto, al menos ninguno del que estuviéramos enterados.

1995

1995 inicia sin perspectivas de negocio ni proyectos, los créditos y las tasas de interés nos estaban comiendo, tuve que disponer de bienes personales, mi casa entre ellos. Mis otros negocios tampoco iban bien y Gustavo llevaba ya unos meses de vivir de sus tarjetas de crédito. Ese fue un momento de tocar verdaderamente fondo. Me reuní una noche con él en charla de amigos para conversar sobre nuestra situación y definir si seguiríamos en el barco o lo dábamos por perdido, si actuaríamos como náufragos o como salvavidas. Fue muy importante psicológicamente para nosotros, decidimos empezar de nuevo, cambiar el enfoque en que nos habíamos atorado, replantear los objetivos y dejar de pensar en los problemas y pensar en generar nuevas oportunidades y producir. Es increíble como el solo cambio de mentalidad puede darle un giro radical a las cosas. Ahora si estábamos abiertos.

En abril de este año gracias a nuestro trabajo y colaboración en los trabajos de apoyo al área de inmuebles y a una relación afortunada con el área de compras de Banca Serfín, nos invitan a participar en el concurso para la fabricación de la nueva señalización interna del primer cambio de imagen importante del banco. Banca Serfín pidió el diseño de la nueva imagen a una empresa estadounidense y todos los proveedores fabricantes concursantes teníamos que desarrollar individualmente nuestra interpretación industrial del diseño de los distintos señalamientos. Cada uno debíamos desarrollar por separado el diseño industrial de cada señalamiento de acuerdo a nuestra tecnología disponible, respetando cabalmente todos los parámetros de imagen definidos. En el concurso participaron proveedores nacionales y extranjeros. Se consideraron distintos factores para elegir al proveedor adecuado: diseño industrial, costo del producto, calidad de fabricación, puntualidad y confiabilidad, capacidad de respuesta. Era un reto enorme ya que prácticamente había que rehacer la empresa para cualquier actividad que iniciáramos. Nos esforzamos estratégicamente y asumimos el reto, reunimos al equipo más adecuado a nuestro alcance para lograr los mejores

resultados, justamente por este proyecto inicié una de las alianzas más importantes para la vida de Grupo Escato, con un amigo de la preparatoria que en la actualidad es uno de mis socios, con su experimentado equipo de diseñadores e infraestructura para la fabricación en metal, desarrollamos el diseño industrial y la fabricación de los prototipos de la señalización interna y en solo dos semanas los estábamos presentando al cliente.

Sin limitarnos decidimos entrar también al concurso de señalización externa, para las marquesinas y paletas con la nueva imagen, del mismo modo nos aliamos con uno de los mejores fabricantes en el ramo y presentamos del mismo modo los prototipos respectivos.

Ganamos ambos concursos. El banco decidió entonces darnos todo el proyecto de señalización interna a nivel nacional y por precaución darnos solo el área sureste de sus sucursales para la señalización externa. Este resultado a favor nuestro modificó sustancialmente el rumbo de Grupo Escato. El pedido de señalización interna consistía en la fabricación, distribución e instalación de la señalización de 524 sucursales a nivel nacional (que incluía directorio de cajas, directorio de servicios, señalización de cajas y señalamientos suspendidos por área de atención a cliente) todo esto para ser efectuado en un tiempo record de 90 días totales, incluyendo la planeación y la ejecución propiamente.

El pedido de señalización externa debía realizarse en el mismo periodo de tiempo y consistió en un principio únicamente de las marquesinas y paletas del área sureste de la República y que en total sumarían aproximadamente unas 30 sucursales, sin embargo más adelante a la mitad del camino nos solicitaron la fabricación, distribución e instalación de la señalización externa especial para las sucursales ubicadas en centros históricos, aproximadamente 45 sucursales a nivel nacional que requerían de señalización en latón y aluminio, un trabajo de mucho detalle ya que todo era completamente artesanal. Y debía estar listo todo al mismo tiempo. Decidimos entrarle al toro y sumamos otro reto más al paquete.

Para este gran proyecto tuvimos que poner en práctica toda nuestra experiencia y conocimientos resultado de los aciertos que habíamos obtenido hasta el momento como de los grandes fracasos, utilizar a fondo nuestro sentido común, agudizamos el olfato, y tomamos muchos riesgos, ahora más calculados y respaldados, reunimos al equipo de trabajo con el perfil y la experiencia adecuados para garantizar el éxito del proyecto, desde colaboradores que regresaron al equipo, nuevos colaboradores, proveedores de fabricación experimentados en distintas áreas, proveedores de instalación especializados en bancos a nivel nacional, hasta asesores y consultores específicos por área, sobre todo en planeación y control de proyectos.

En junio instalamos la señalización como muestra a prueba en 6 sucursales del país en las ciudades de Mérida, Guadalajara, Hermosillo, Monterrey, Puebla y la Ciudad de México. En julio nos adjudican formalmente el pedido y a partir de ese momento inicia el proceso de integración del equipo completo y la planeación e

implementación de los recursos e infraestructura necesaria para la realización del proyecto. Toda esta integración del equipo de trabajo la logramos con mucha eficiencia en un plazo cortísimo de tiempo, en menos de un mes, ya que para mediados de julio iniciamos el proyecto en forma y a principios de octubre ya se había entregado el proyecto a nivel nacional.

A partir de los resultados exitosos el banco nos solicita nuevos pedidos a nivel nacional como la colocación de calcomanías en todas sus sucursales y cajeros automáticos así como la señalización externa para los locales de cajeros remotos, y el desarrollo de diseño de nuevos elementos de mercadotecnia y señalización. De este modo Grupo Escato se convirtió en el desarrollador de los proyectos de imagen de Banca Serfín en un 80%.

1996

Después de la privatización de la banca, Serfín fue el primer banco en cambiar radicalmente su imagen en un plazo muy corto de tiempo y eso hizo mucho ruido en la comunidad financiera, lo que por supuesto lo puso en el foco y por eso una de las decisiones acertadas que tomamos fue colocar unas pequeñas etiquetas que nos identificaran como los fabricantes de los productos de la señalización que instalamos en las sucursales, de este modo logramos promocionarnos de una manera muy efectiva y discreta a través de nuestros productos en 524 puntos a nivel nacional. A partir de allí empezamos a recibir llamadas para solicitar nuestros servicios y el siguiente proyecto que realizamos fue para Banca Cremi que nos buscó para preparar un cambio de imagen express en su señalización que le serviría solo para poder ponerse a la venta. El proyecto consistía en el diseño, planeación, fabricación, distribución e instalación de su señalización para 120 sucursales a realizarse únicamente en 60 días.

La experiencia adquirida desde las ambientaciones de cajeros automáticos Serfín y la del cambio de imagen en señalización para Banca Serfín y Banca Cremi, nos hizo tomar la decisión de atacar el mercado de los bancos de una forma agresiva. Habíamos detectado que era un campo que no estaba atendido por nadie en nuestro país: la Imagen institucional o corporativa en los puntos de venta del sector bancario, en una época en la que visualizábamos que todos los bancos desarrollarían estrategias comerciales y de imagen para la captación de clientes como nunca antes lo habían hecho. Era un mercado árido de proveedores nacionales, casi todo se hacía con recursos de diseño extranjeros, en un momento de la economía del país en que prácticamente nadie se podía dar el lujo de pagar en dólares después de la crisis de diciembre del 94. Grupo Escato aprovechó la oportunidad, demostrando y convenciendo a sus clientes que sí podían confiar en el diseño hecho en México, más económico y redituable al ser más efectivo por estar mejor contextualizado, ya que se diseñaban los productos considerando aspectos de tecnología disponible en el país, aspectos de funcionalidad en cuanto

ergonomía, uso y mantenimiento, costos accesibles de producción e instalación, etc., y todo ello acompañado de una importantísima valoración de los conceptos estéticos y de imagen que le dieran identidad al banco. Muchos de estos aspectos no eran considerados adecuadamente por los diseñadores y empresas extranjeras por pertenecer a una cultura distinta en cuanto a tecnologías y comportamientos de su sociedad. A partir de allí fuimos creando la conciencia de estas diferencias en la mente de nuestros clientes y de allí la necesidad de recurrir a proveedores nacionales de diseño y fabricación. A lo interno de nuestra empresa potenciamos y nos apoyamos fundamentalmente en profesionales del diseño industrial, lo que marcó la diferencia y nos hizo más competitivos en el mismo mercado nacional ya que por esas fechas era poco conocido y aprovechado el trabajo en esa disciplina en México.

Continuamos trabajando para Serfín en distintos tipos de proyectos relacionados con el proyecto del cambio de imagen y en este mismo año empezamos a desarrollar diseños y prototipos para Bancomer. Tal como lo hicimos con Serfín, los primeros trabajos fueron una total inversión, todo lo realizamos a modo de pruebas y como forma de darnos a conocer como proveedores, sin cobrar ninguno de los trabajos de diseño industrial, prototipos y trabajos de investigación y análisis de la información, apostando al hecho de ganar la confianza y la credibilidad del cliente a través de resultados concretos. Trabajamos en conjunto con el proveedor que desarrolló la nueva imagen gráfica del banco, a modo de lograr diseños integrales y funcionales en todos los aspectos: gráficos, formales y de producción; Nos dimos a la tarea de conocer a fondo a las áreas relacionadas con la banca de servicios de la institución y con sus responsables para lograr que los conceptos de imagen fueran coherentes con la operación misma de las sucursales, con los aspectos arquitectónicos y el estado físico de las sucursales, con el tipo de personal que manejaría los señalamientos y los que le darían mantenimiento y limpieza, entre otras cosas. Desarrollamos diversos tipos de señalización, merchandising, acabados prefabricados para ambientación, módulos de atención, etc. En este proceso duramos aproximadamente 6 meses, pusimos unas tres sucursales como muestra de los prototipos definitivos y finalmente obtuvimos el contrato para el cambio de imagen, empezando el proyecto de implementación con sus nuevas sucursales que ellos denominaron “Amanecer”, sucursales mucho más pequeñas que las tradicionales con un concepto formal arquitectónico distinto, a modo de curva.

Al mismo tiempo desarrollamos la señalización para las sucursales de la Comisión Federal de Electricidad de la zona sureste del país.

Continuamos con el trabajo con Bancomer, ahora con la remodelación de sus sucursales tradicionales y con las nuevas oficinas de AFORE (Administración de fondos para el retiro), para las que desarrollamos además mobiliario y distintos tipos de módulos portátiles para la promoción del servicio fuera de sus sucursales y con las que logramos apoyar al banco en tiempos super reducidos logrando ser el primer banco en México en tenerlas listas y abiertas para dar servicio al cliente.

En este año empezamos a participar con stands propios en ferias y exposiciones relacionadas con la mercadotecnia y la publicidad y a partir de una de ellas, Banorte nos identificó y con ellos empezamos a dar consultoría expresamente de diseño tanto gráfico como industrial; con los bancos anteriores nos enfocamos principalmente a desarrollar el diseño industrial apoyándonos en el diseño de imagen previo que ya tenía desarrollado el banco pero siempre ligado al compromiso de fabricación de los productos, es decir no vendíamos el servicio de diseño industrial sino que apostábamos en el desarrollo del diseño y este concepto lo incluíamos en el valor del producto fabricado. En este caso desarrollamos por completo el diseño gráfico e industrial y pusimos 3 sucursales prototipo como muestra. Y la fabricación de los productos de señalización se sometió a concurso, y el banco decidió dársela a un proveedor suyo del norte del país.

Paralelamente desarrollamos productos de menor nivel y alcance como las ambientaciones de cajeros automáticos para Banco Inverlat.

Todas estas actividades y clientes nos obligaron a lo interno de la empresa a estructurar áreas que no teníamos bien a bien formadas y a crecer en colaboradores permanentes con lo que llegamos a ser 40 empleados, además de los empleados eventuales por proyecto, contratistas y proveedores aliados. Se estructuró de manera formal el área de diseño, el área de supervisión y control de producción y el área de instalaciones. No teníamos propiamente área de ventas, los que encabezamos la empresa es decir la dirección general, el subdirector y la directora de diseño y producción, éramos los vendedores: La venta era una de mis funciones estratégicas: cerrar buenos negocios, y la de mis colaboradores darles continuidad a través de las primeras oportunidades a modo de seguir generando ventas con los clientes ya captados.

Continuamos creciendo, sobretodo basándonos en el fortalecimiento de nuestra relación con los clientes con los que habíamos desarrollado proyectos, intimando y desarrollando para ellos las diversas necesidades que iban surgiendo.

Para Bancomer además de continuar con la fabricación e instalación de señalización y elementos de publicidad (merchandising) para sus sucursales bancarias y AFORE, desarrollamos el diseño, la fabricación y la instalación de las ambientaciones para cajeros remotos, el cambio de imagen para sus recién adquiridas sucursales Promex, elementos distintos de merchandising, la nueva sucursal en supermercados denominada Bansuper, que es una sucursal totalmente prefabricada para ser armada (o desarmada) en solo 3 días con área de atención al cliente, caja y área de alta seguridad (bóveda y esclusa).

Para Inverlat continuamos con la fabricación de ambientación de cajeros remotos con un rediseño de los mismos, más actualizado y estéticamente más interesante

Para Serfín nos encargamos nuevamente de un cambio de imagen para todas sus sucursales.

Para Banorte desarrollamos la sucursal para el supermercado análoga a la de Bancomer, que ellos denominaron Servisuper.

Además de los clientes bancarios eventualmente desarrollamos algunos elementos de señalización en menor escala para Aeroméxico y Mexicana, eran los inicios muy esporádicos de nuestra diversificación de clientes.

A lo interno de la empresa aumentamos nuestras instalaciones, remodelamos nuestras oficinas para dar espacio a mayor número de colaboradores y estructurar las áreas. Ahora éramos 60 empleados permanentes. Crecimos en nuestra infraestructura abriendo una nueva nave que serviría como área de adecuaciones a prototipos, zona de embarque, empaque y almacenamiento, e incluía un área de exhibición de nuestros productos.

La cultura de la empresa era, desde entonces, poner todos los recursos disponibles y buscar los no disponibles para resolver los requerimientos del cliente. Apostábamos y tomábamos riesgos. Nos enfocamos a atender a nuestros clientes captados a conciencia, a intimar con ellos y a dedicar mucho tiempo de calidad a analizar e investigar todos los aspectos relacionados con sus proyectos a modo de darles mayores y mejores soluciones de las que esperaban.

Este fue un año de cambios importantes resultado de varios factores y que sería el inicio franco de la diversificación de nuestros clientes y servicios y por lo tanto de replantear nuestra estructura operativa, pensando siempre en mantener nuestro enfoque del manejo de la imagen en los puntos de venta.

Empezamos el año trabajando con un cliente de perfil distinto al bancario en un nuevo proyecto que conceptualizamos al 100%, el diseño de las sucursales con las que se lanzaría al mercado una nueva marca de telefonía celular: Pegaso, *(que ahora ya no existe como tal ya que un par de años más adelante fue adquirida por la empresa española Telefónica Movistar)*. Concuramos con un par de empresas más y se nos otorgó el proyecto de las primeras tiendas Pegaso, por ser la empresa que cubría con el perfil para desarrollar todos los aspectos del proyecto: diseño, producción e instalación. Consideramos todos los aspectos: acabados arquitectónicos, iluminación ambiental, mobiliario, señalización interna y externa y el merchandising, entre otras cosas. Y este proyecto se manejó igualmente en tiempos record en la instalación de las dos primeras sucursales prototipo en Tijuana y una en la Ciudad de México

También nos encargamos del diseño industrial y la fabricación de los nuevos señalamientos del Zoológico de Chapultepec para la denominación de cada uno de los animales, señalización que se ubicaría por lógica en distintos tipos de ambientes, en general en exteriores.

Nuevamente volvimos a arriesgar al desarrollar para Citibank el diseño industrial de sus señalamientos en sucursales basados en el concepto de imagen que el banco desarrolló desde su corporativo en los Estados Unidos. Desarrollamos varios prototipos de su señalización y los pusimos como muestra en una sucursal con el objeto de lograr obtener nuevamente el pedido de la fabricación de la señalización para todas sus nuevas sucursales. Fuimos los primeros proveedores que trabajamos en esto y el banco decidió de cualquier forma llamar a más proveedores para participar en el desarrollo de los productos poniéndoles como muestra nuestro trabajo por el que no pagaron un peso. Esto nos hizo reflexionar sobre la manera de manejar los proyectos en un contexto ya muy distinto al que tuvimos con Serfín y con Bancomer; por estos años ya habían surgido proveedores competidores que manejaban niveles de servicio y de calidad muy distintos, por no decir menores, a los nuestros y que por lo mismo podían ofrecer costos aparentemente más bajos. Lo que estaba ocurriendo es que se estaba depredando el mercado y había que decidir nuevas estrategias ya que empezamos a ser *utilizados* por algunos bancos que sabían de nuestro modo de trabajar para que sin costo alguno y con vagas promesas de su parte desarrolláramos diseño industrial y prototipos que utilizaban de parámetro y que

aprovechaban para cotizar con otros proveedores que no invertían nada en el desarrollo industrial y solo copiaban el producto, proveedores con costos fijos mucho menores y por lo mismo con mayores posibilidades de dar costos de venta por producto más bajos, que no se hacían responsables de ningún otro aspecto como lo hacíamos nosotros, aspectos como: El diseño, almacenamiento, distribución e instalación a nivel nacional, y el compromiso de la entrega en tiempos y programas establecidos con altos controles de calidad y puntualidad. Esto mismo nos ocurrió con un par de bancos más como Banamex y BBV (*antes de que adquiriera Bancomer*)

Afortunadamente para Citibank desarrollamos y fabricamos todo su sistema de portaposters para todas sus sucursales del país, ya que no encontraron otro proveedor que pudiera darles el nivel de servicio a nivel nacional con los tiempos de ejecución que nosotros éramos capaces de ofrecer.

Seguimos trabajando para la señalización de las sucursales del sureste de la Comisión Federal de Electricidad

Durante la primera mitad del año seguimos trabajando normalmente para nuestros clientes bancarios como Bancomer, Banorte, Inverlat y Serfín con distintos tipos de productos, sin embargo para la segunda mitad del año los presupuestos se detuvieron o redujeron en todos ellos ya que estaban en puerta las posibles fusiones con otros bancos y eso suponía al interno de las instituciones que todos los aspectos de imagen serían sujetos de cambio. Estaba en puerta la fusión de Bancomer con BBV, la de Serfín con Santander y la de Inverlat con Scotiabank. Por esta situación tuvimos que plantearnos de forma muy seria opciones para mantener el flujo, tuvimos que aprovechar el momento para hacer un análisis de la empresa que éramos, cómo estábamos operando y buscar alternativas para resolver los problemas de flujo y de captación de clientes más constantes

Pudimos ver que dependíamos de muy pocos clientes en un tipo de proyectos muy específico, que podían ser altamente redituables pero que tenían poca continuidad pensando en el largo plazo, proyectos que pedían una infraestructura y nivel de personal muy especializado por lapsos de tiempo relativamente cortos y para que fueran proyectos que valieran la pena era necesario dedicarles mucho tiempo previo de inversión en donde no había ingresos concretos. Eran clientes que no debíamos ni queríamos abandonar y teníamos que buscar la manera de sostener a la empresa en los periodos en que se *cocinaban* los grandes proyectos y resolver el problema del flujo en los periodos muertos o de poco trabajo para ellos o de cero ingresos. Por eso debíamos buscar o crear un área de negocio más constante con proyectos menos complejos de realizar. Era necesario lograr más versatilidad y flexibilidad para ajustarnos a las condiciones del mercado y abrir nuevas oportunidades con los clientes que ya teníamos.

Buscando alternativas empecé a entablar pláticas con un proveedor nuestro que había realizado algunos prototipos para nosotros en madera y que además era mi amigo cercano y cuya empresa era una de las más importantes en México en el área de diseño y montaje de stands de exposiciones y ferias comerciales: MontaG,

para identificar que posibilidades de alianzas o trabajo en conjunto podríamos tener, con miras a sumar esfuerzos y resolver nuestra nueva situación, ya que consideramos que ese era un mercado totalmente afín al nuestro y cubría aparentemente con la idea que teníamos del tipo de proyectos que podían ser realizados con más constancia y con menos complejidad

Al mismo tiempo incursionamos en el desarrollo de un producto totalmente distinto a lo que habíamos manejado hasta el momento. Surgió la oportunidad de tener contacto con una empresa que se encargaba de la comercialización de espacios publicitarios en mobiliario urbano, específicamente para los buzones de correo, no eran fabricantes ni diseñadores y estos trabajos los manejaban con proveedores externos y estaban en la búsqueda de nuevos proveedores para modernizar el buzón, hacerlo en otros materiales y aumentar la dimensión del área de publicidad. Con ellos volvimos a desarrollar el diseño industrial a nuestro riesgo y para septiembre de ese año estábamos presentando el prototipo muestra en nuestras propias instalaciones para evitar posibles copias. Los resultados del diseño fueron muy favorables y a partir de ese momento los meses siguientes fueron de negociaciones y compromisos, así como de ajustes de detalles al producto y no fue hasta un año después que finalmente empezamos a trabajar en forma en la fabricación a gran escala de estos productos. Sin embargo este proyecto fue muy útil a lo interno de la empresa, aprendimos mucho sobre un área del diseño distinta que demandaba mayor conocimiento técnico, y se consideraban muchísimos aspectos que se manejaban de forma diferente en la implementación de los proyectos de esta naturaleza, desde los procesos y materiales y tiempos de producción hasta la operación y manejo de este tipo de productos comercialmente. Se abría entonces una nueva posibilidad para desarrollar proyectos, que fuimos aprovechando de manera paulatina pero firme.

Sin embargo para finales de año se hacía inminente la necesidad de concretar soluciones para mantener el flujo de la empresa ya que nuestras ventas se redujeron casi en un 35% respecto al año anterior y para inicios del próximo año empezamos a tomar decisiones que marcarían un radical cambio de rumbo en la forma de operar y en la estructura de la empresa, en su perfil de servicios y en su visión del mercado.

2000

A principios del año tomamos la decisión de fusionarnos con MontaG, pensando que era una empresa compatible con la nuestra en su estructura y que al unirnos podríamos reducir costos y ampliar capacidades. Pensamos que los clientes que aportaríamos cada una de las empresas eran clientes altamente potenciales para los servicios que ofrecía la otra ya que en ambos casos eran clientes preocupados por su imagen y con actitud de inversión en ese campo. Además decidimos agregar valor con socios activos por eso la fusión era la alternativa más adecuada

y no la adquisición. Eso implicó un cambio profundo en la estructura accionaria de la empresa, dos de los socios que no eran empleados de la empresa a mi solicitud accedieron a vender sus acciones a un precio muy conveniente para ellos, era lo justo para ellos y lo mejor a mi modo de ver para Grupo Escato, por mi parte siempre agradeceré su disposición y solidaridad. Ahora todos los socios éramos empleados también. Todos los directivos tenían participación accionaria en las proporciones que les fue posible siendo yo el accionista mayoritario.

MontaG tenía un área de ventas estructurada y supusimos que podría funcionar para ampliar las oportunidades de nuevos clientes también para el tipo de proyectos que manejaba Grupo Escato. Tenía también dos extensiones o pequeñas oficinas en el interior de la república, una en León, Guanajuato y la otra en Monterrey, Nuevo León; esto nos hizo pensar que podríamos reforzarlas y darles mayor relevancia y serían también muy útiles para ampliar los mercados y mejorar la calidad y control de servicios en todo el país. Actuamos con demasiada premura se hicieron todos los acuerdos y negociaciones, se hicieron las adecuaciones y remodelaciones pertinentes de los espacios y para finales de abril ya se estaba mudando todo el personal y equipos de MontaG a nuestras instalaciones. Del mismo modo se reforzaron las oficinas regionales de León y Monterrey, se rentaron locales nuevos más amplios para las oficinas y bodegas además de la contratación de más personal para las distintas áreas.

Estoy cierto que la fusión con MontaG fue una gran decisión ya que a partir de ello empezamos a trabajar consistentemente en aspectos estructurales que habíamos dado por obvios y que efectivamente requerían de mayor análisis para tomar decisiones y enfocar los mercados a atacar y para operar internamente. Esta fusión fue una de las pautas importantes para perfilarnos como la empresa versátil que somos hoy, sin embargo el proceso de la fusión y de la integración de las empresas fue muy complicado y a partir de ello vivimos dos años subsecuentes de constantes ajustes en la operación interna y en la definición de sistemas y estructuras de trabajo. Todo esto significó mucho desgaste para todo el equipo de trabajo y mucha pérdida de calidad de vida, ya que con todas las dificultades operativas al interno de la empresa, las exigencias en tiempos y horarios eran devastadoras, porque seguimos con la política de atender al cliente a satisfacción al 100% a pesar de tuvimos que *cambiar las cuatro llantas con el coche andando*.

Desde los primeros días en que comenzamos a operar juntos nos dimos cuenta que nuestro primer análisis había sido muy superficial y que si bien es cierto los mercados que atendíamos eran totalmente afines no lo eran en cambio todos los procesos operativos y el tipo de personal que los ejecutaba. A raíz de eso tuvimos que operar con todo el equipo anterior con el que veníamos trabajando cada una de las empresas, a excepción del área administrativa que se mantuvo un solo equipo, haciendo exactamente lo mismo que hacía cada uno e intentando aprender al mismo tiempo los aspectos relacionados con las actividades de la otra empresa, es decir no logramos ni reducir costos por prescindir de personal ni aumentar nuestra capacidad de respuesta, más bien sucedió lo contrario hubo un costo adicional porque los procesos se duplicaron y complicaron y nuestra

capacidad de respuesta se vio afectada de algún modo por el desorden y la confusión que se propició en todo el equipo de trabajo que no tenía bien claro cual era ahora su función. Por ejemplo, los vendedores provenientes de MontaG empezaron a dedicar tiempo a promocionar el tipo de productos y servicios que Grupo Escato ofrecía, pero al no tener claro el mercado traían proyectos y clientes que resultaban poco rentables, mucho tiempo se perdió en eso y empezaron a vender menos stands, es decir no vendían una cosa y vendían menos de la otra. Los diseñadores de stands no tenían el conocimiento técnico para el desarrollo de productos industriales y los diseñadores de productos industriales no tenían el “expertise” en el manejo de materiales y criterios para el diseño de stands. Los ritmos de operación en la venta y producción de stands eran super veloces a diferencia de los de los productos industriales que permitían una respuesta menos acelerada. Los procesos productivos en el caso de lo que venía haciendo Escato eran de mucho detalle y con requerimientos de infraestructura y tecnología industrial especializada para lograr productos de una vida útil muy larga y en cambio los de los stands eran procesos mucho más sencillos en términos de tecnología, casi todo se hacía en el taller de carpintería, y con diseños menos complejos por ser productos de una vida útil muy corta, de apenas unos días en las exposiciones.

Además de lo anterior la forma en que cada una de las empresas se publicitaba era muy distinta, Grupo Escato simplemente no tenía formalmente material gráfico de promoción, todo se daba fundamentalmente por el conocimiento directo del producto en los puntos de venta, por las relaciones públicas y la presentación fotográfica de nuestro currículum o por lo que comúnmente se llama publicidad de boca en boca. En cambio MontaG si requería de publicidad en medios impresos y en Internet por ser un mercado de mayor volumen y mucho más competido. Ahora ya como una sola empresa nos enfrentábamos al problema de cómo presentarnos a nuestros clientes y eso nos empujó a definir con más exactitud que tipo de servicios ofrecíamos y como podíamos expresarlo con más claridad en la comunicación gráfica aplicada a las posibles vías de promoción: tríptico, presentaciones digitales, pagina WEB, etc. Fue en ese momento que decidimos contar con la asesoría de un experto mercadólogo y diseñador gráfico para manejar nuestro cambio de imagen gráfica y después de varias juntas de trabajo decidimos aprovechar un término que habíamos *inventado* o *descubierto* hacía varios meses antes de la fusión, y que para encontrarlo nos costó muchas horas de análisis, de conversaciones y de lluvia de ideas entre nosotros y surgió por la necesidad de comunicar cual era exactamente nuestra actividad en una entrevista de radio a la que fui invitado; después de esa entrevista manejábamos este término de manera informal con algunos clientes con los que teníamos más cercanía para explicarles de manera más global que tipo de trabajo desarrollábamos, ese término era: **Escenografía Corporativa**. Decidimos que era el momento justo para aplicarlo formalmente y a partir ahí se integró en nuestra imagen gráfica. Para efectos comerciales establecimos con claridad que teníamos 4 programas de servicio que denominamos: *Escena*, *Urbano*, *MontaG* y *Escato*, y en ese entonces definimos a grandes rasgos los tipos de productos y servicios para cada uno de estos programas de la siguiente manera: *Escena* para todo lo

referente a elementos de señalización, mobiliario y merchandising en puntos de venta permanentes, *Urbano* para mobiliario urbano en general y locales comerciales a la intemperie, *MontaG* para stands y exposiciones y pop temporales y *Escato* lo dejamos abierto para nuevos servicios y productos que no encajaran específicamente con los rubros anteriores. En capítulos posteriores me referiré más ampliamente y con más precisión a estos programas y como se desarrollan actualmente. A partir de allí se desarrolló una imagen gráfica que respaldó estos conceptos (ver anexo) y los resultados en términos de claridad en la comunicación con los clientes fueron muy exitosos. Nos dio mucha fuerza y solidez y nos presentaba como una empresa muy fuerte en el área del manejo de la imagen, con una gama de servicios y productos muy amplia y claramente explicada.

No ocurrió internamente lo mismo en el aspecto operativo, había muchos cruces y conflictos y para septiembre de ese año tuvimos una seria crisis con varios proyectos muy importantes que se traslaparon, el caso más crítico por los tiempos de ejecución y por la imposibilidad de tener márgenes de corrección fue el área de *MontaG* con la feria *Plastimagen*, en la que teníamos que montar 7 stands en los tres días habituales que se disponen para una exposición de ese tipo. Hubo muchos errores, desde la venta, la producción y el montaje, faltó liderazgo y coordinación con todas las áreas involucradas en el proceso. Podríamos decir que la *libramos* con los clientes pero el costo fue altísimo, el desorden y el desgaste en el personal fue tremendo, sin duda fue un fracaso en términos de rentabilidad y operación por lo que tuvimos que tomar muchas decisiones inmediatas, y por lo tanto bastante improvisadas. De primera instancia se subdividió la dirección del área operativa de la empresa que estaba a cargo de una sola persona, que llevaba la dirección del área de diseño así como de la de producción e instalación. Decidimos repartir esfuerzos ahora que la dimensión de los trabajos era mucho mayor y el subdirector de la empresa asumiría directamente la dirección de producción e instalación, y la dirección de diseño operaría de manera independiente. Eso permitió un mayor control sobre los proyectos, sin embargo seguían habiendo muchas lagunas, personal subutilizado y personal saturadísimo a todos los niveles, desde *directivos-socios* sin puesto que seguían dirigiendo de algún modo a sus áreas previas a la fusión y estas funciones se duplicaban y cruzaban con las de los nuevos directivos operativos, hasta personal de ventas, producción e instalación.

Por la misma situación, las oficinas en León y Monterrey resultaron muy difíciles de manejar. Lógicamente para la venta se utilizaban los mismos recursos gráficos y se manejaban los mismos conceptos y niveles de servicio que las oficinas del centro pero no contaban con todo el respaldo y capacidades para dar respuesta a los clientes que generaban de la misma magnitud como se les ofrecía y dependían mucho de los apoyos que se pudieran dar desde las oficinas en la Ciudad de México, no teníamos capacidad para responder y estaba resultando una pérdida de dinero o bien un deterioro de la imagen ante el cliente.

Operamos de esa manera por un par de meses hasta que se hizo inminente que no teníamos la capacidad para resolver la situación estructural y la atención

cotidiana de los proyectos al mismo tiempo sin ayuda externa. Por lo que recurrimos a la asesoría de un experto en organización y en noviembre con su colaboración empezamos el análisis a conciencia de nuestra organización. Se replantearon objetivos, señalamos puntualmente las deficiencias actuales y se evaluaron los verdaderos requerimientos para la adecuada operación y en función de eso desarrollamos el primer cambio estructural importante en la organización, que se implementó a partir de enero del siguiente año.

A pesar de todas estas dificultades operativas el monto de ventas ascendió en más del 150% con respecto al año anterior ya que tuvimos grandes proyectos en ejecución como fueron la fabricación de los nuevos buzones de correos que en la actualidad siguen funcionando, el nuevo cambio de imagen para Santander Serfín con señalización externa y adecuaciones de la interna, los cambios y ajustes para la transformación de la antigua señalización de Bancomer para transformarla en BBV Bancomer, así como proyectos importantes en otros productos, incluidos algunos stands para clientes de prestigio como General Electric, Aeroméxico, Mexicana, Kodak de México y Banco Inverlat entre otros. Además de que se venían trabajando sobre nuevos clientes importantes en nuestra sucursal de Monterrey, uno de ellos sería tan determinante que para mediados del próximo año implicaría otro giro importantísimo en las decisiones estratégicas de la empresa. También empezamos el diseño de otro proyecto de mobiliario urbano: la *Columna Publicitaria*

2001

Empezamos el año con la implementación de los cambios estructurales en la empresa y con las finanzas en orden, es decir con un monto de ventas en el año anterior que nos había permitido mantener a una empresa en pleno ajuste organizacional, no tuvimos utilidades pero tampoco números rojos. El objetivo era modificar esta situación de manera inmediata y encaminarnos hacia la verdadera rentabilidad.

Los cambios estructurales consistieron en lo siguiente: En principio se estructuró formalmente el área comercial en la que decidimos manejar el mismo criterio de control para todos los proyectos incluidos los stands, tal como se había manejado siempre para los proyectos que manejaba antes Grupo Escato, y éste era que no podíamos manejar los proyectos como productos estandarizados, el personal que se encargara de vender y atender al cliente tenía que estar mucho mejor preparado para atender proyectos con diversos requerimientos por lo que debía tener conocimientos técnicos y criterios de diseño, conocer muy bien los procesos operativos y tener capacidad de control y coordinación de la información y del proceso de las actividades, con el objeto de ser un enlace efectivo de los requerimientos siempre cambiantes del cliente y las áreas de ejecución de la empresa desde el diseño y producción hasta la instalación y mantenimiento. De

ahí que tuvimos que prescindir del equipo de vendedores que trajo MontaG y con eso perfilar al vendedor-coordinador que denominamos por su tipo de actividad Líder de proyecto o Project Manager. Ahora teníamos un área comercial en forma con su director, los project manager y el área de diseño con su gerencia. Todo esto respaldado con la definición clara del perfil de los clientes meta que debían atenderse.

En el área operativa, la parte de producción e instalación se dividió francamente con personal gerencial responsable independiente para el área de stands y el área de productos industriales, liderados por un solo director.

Iniciamos por primera vez el paso a la institucionalización con el desarrollo de un manual de operaciones que llevamos a cabo entre enero y julio de ese mismo año.

Los proyectos y clientes que manejábamos seguían diversificándose y manteniéndose activos los anteriores. Por ejemplo en el sector bancario este año cerramos muy fuerte nuestra actividad con BBV Bancomer con los últimos ajustes del cambio de imagen, empezamos la relación con Banco Inbursa, en el desarrollo del diseño y fabricación de sus módulos remotos que colocaría en las sucursales de Sanborns, con Banorte seguimos trabajando en los Servisupers y las ambientaciones de cajeros automáticos remotos. En el sector automotriz, para Volkswagen fabricamos módulos de exhibición de souvenirs para todas sus agencias a nivel nacional y para Conauto sus puntos de venta a nivel nacional, en el sector educativo para la UNAM nos encargamos del montaje de todo el sistema de exhibición para los stands de la feria del libro en el Palacio de Minería, en el sector gobierno, para el Consejo de Promoción Turística de México nos encargamos del montaje del stand de México en las ferias internacionales de Berlín, Milán y Madrid, este proyecto en particular nos llevó a considerar seriamente la posibilidad de abrir fronteras y visualizar el establecimiento de una sucursal de Grupo Escato en Europa enfocada al área de MontaG, más adelante hablaré específicamente de este tema por su relevancia. En el área de Urbano se concretaron proyectos muy interesantes de mobiliario urbano como el paradero de la estación de autobuses Cuatro caminos y las Columnas Publicitarias que actualmente se pueden ver en varios puntos de la Ciudad de México, del mismo modo seguimos trabajando en los buzones de correos que ahora pueden verse también en distintos estados de la República.

Pero el cliente y el proyecto determinante en este año fue Telefónica Movistar. Desde el año anterior, en nuestras oficinas de Monterrey, habíamos empezado a trabajar con Cedetel, empresa mexicana del norte del país de telefonía celular que posteriormente sería comprada por la empresa española para instaurar su servicio de telefonía celular. A partir de esa primera relación fuimos considerados como un proveedor posible para el desarrollo de todo su mobiliario de exhibición para el lanzamiento de sus productos en sus puntos de venta en sucursales y pop. Fuimos invitados a participar en el concurso y visualizamos que este proyecto era de grandes alcances y a partir de ello tomamos una decisión arriesgada pero muy efectiva.

Los productos que ya venían especificados desde España estaban pensados en MDF (tableros de fibra de madera comprimida de media densidad), lo cual para nosotros no resultó un problema ya que uno de nuestros socios tenía una relación personal con el dueño de una empresa fabricante que tenía una tecnología especializada y totalmente automatizada para el procesamiento de este tipo de material. Considerando esta relación y el conocimiento de la eficiencia de esta empresa, nos dimos a la tarea de hacer los análisis de costos y tiempos de fabricación conforme a los volúmenes estimados, presentamos nuestra propuesta respaldada con prototipos y para Julio nos confirmaron que éramos la empresa ganadora.

Circunstancialmente el dueño de la empresa procesadora de MDF, tenía la intención de cambiar de actividad y vender su empresa y de acuerdo a nuestra visión de lo que implicaría este proyecto pensamos que era una buena oportunidad para comprar. Se sometió esto a la opinión de los socios y unánimemente decidimos modificar la estructura accionaria para integrar a un nuevo socio y comprar la fábrica de procesamiento de MDF, cuyo nombre comercial era A la Medida. Esto resultaba una inversión interesante ya que no sólo sería el soporte industrial para el proyecto más rentable del año, sino que comercialmente significaría ampliar la cartera de clientes que traía consigo y sumar capacidad de respuesta y versatilidad al Grupo. Esta fue una acción contundente que ejemplificó como Grupo Escato es una empresa que actúa en función del mercado ya que nos atrevimos a comprar una empresa para atender las necesidades de un solo cliente. Y fue una gran decisión ya que estimábamos la recuperación de la inversión en un plazo aproximado de tres años y en cambio se logró una recuperación relámpago únicamente con las ventas a ese sólo cliente en tan solo un año.

Sin embargo esta adquisición significó nuevamente hacer un cambio estructural en la organización sin que todavía se hubiera consolidado el anterior que se había establecido apenas unos meses antes. Con la experiencia vivida con MontaG, decidimos mantener completamente independiente todo el personal y la infraestructura de A la Medida hasta conocerla perfectamente y decidir entonces en qué aspectos podríamos integrarla y desarrollar mecanismos para hacerlo. Sin embargo como todos los socios eran empleados hubo que reconsiderar la posición y funciones de cada uno de ellos.

Tuvimos también que redefinir los programas de servicio para la comunicación con los clientes. Identificamos también un aspecto de suma importancia, estos programas de servicio requerían de un respaldo en la organización de la empresa sobre todo por la diferencia operativa tan grande que existía entre cada una de las áreas. Esto resultaba indispensable ya que era claro que existía compatibilidad entre cada área pero sus especialidades eran muy distintas, un buen ejemplo de esto resultaría el campo de la medicina, todos hablan el mismo idioma pero un oftalmólogo no podría de ningún modo hacer una cirugía de corazón abierto. Todo esto nos llevó a establecer una estructura operativa fragmentada a través de

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que funcionarían independientemente, cuya denominación sería exactamente la misma que la de los programas de servicio que se manejaban comercialmente. Decidimos estructurarlas en tres UEN considerando la experiencia y capacidad del personal existente, así como la infraestructura disponible quedando de la siguiente manera: Escena/Urbano, MontaG y A la Medida. Cada una de estas UEN tendrían su director, cuyas funciones serían homólogas a los de un director general de una empresa pequeña, enfocándose principalmente al aspecto comercial, potenciando al máximo la labor de venta y coordinando y controlando todas las actividades de la implementación de los proyectos. Cada UEN tendría su equipo de diseño especializado en el tipo de productos que correspondían a su programa de servicio.

En lo relacionado con el área de producción e instalación mantendríamos la misma infraestructura y una nave funcionaría como centro de operaciones para MontaG y Escena/Urbano aunque cada una trabajaría con sus equipos independientes y la otra nave de A la Medida se mantendría tal como estaba operando antes de la compra en las mismas instalaciones independientes. Dejando abierto que cada uno de estos equipos de trabajo podría atender a los requerimientos de las otras UEN como si fueran clientes externos.

En el área administrativa determinamos que se crearía un área que daría el soporte y control de gastos para todas las UEN, a esta área la denominamos Dirección de Administración y Finanzas (DAF)

Todo esta reestructuración en UENs inició su operación en septiembre de ese año. Y en diciembre después de un arranque difícil y poco productivo, decidimos entonces establecer metas claras y objetivos concretos a perseguir. Los directores tenían que asumir verdaderamente su independencia y responsabilizarse de la rentabilidad de su UEN, por lo mismo establecimos lo que llamamos la *cultura de números* en la que cada director de UEN presentaría su proyección de ventas anuales en cuotas trimestrales y con ella establecería los compromisos de utilidad. Lo que significaría cuidar el gasto y potenciar la venta. A partir de ese momento establecimos juntas de seguimiento cada mes y de evaluación de resultados cada trimestre, enfocadas a los números más que a la operación, que en términos prácticos debía ser resuelta por cada dirección de manera independiente.

2002

Con esa política nos mantuvimos todo este año lo que implicó un gran esfuerzo para toda la organización para aprender a trabajar en equipo y de manera autónoma al mismo tiempo. Fue un año de análisis para cada unidad estratégica, tuvimos que aprender a planear y a cuidar el gasto. A hacer planteamientos y proyecciones realistas de las ventas. Hicimos magia con el Departamento de

Administración y Finanzas para poder apoyar a todos los proyectos que implicaban tiempo de inversión sin ningún ingreso y al mismo tiempo dar flujo a todas las actividades del día a día, esto implicó poner mucho énfasis en la cobranza de los proyectos terminados, lo que también fue tarea que cada director de UEN debió asumir. Podría decir que en ese año cada UEN pasó su proceso de adolescencia, buscó su propia identidad, y pagó el costo de crecer y madurar. Cada UEN tuvo que aprender a ser independiente con mayor o menor dificultad pero al mismo tiempo aprendió a mantener los lazos con las otras UEN y con el núcleo de enlace que era la DAF y la dirección general del Grupo.

En cuanto a los clientes, Telefónica Movistar siguió siendo el de mayor fuerza con una marcadísima ventaja con respecto a los demás, seguimos trabajando de manera fuerte con Santander Serfín y Conauto, el trabajo con Banco Inbursa se mantuvo ahora con sus sucursales bancarias propiamente dichas. En el área de Urbano continuamos trabajando con las Columnas y los buzones de correos.

Abrimos nuevos mercados y nos encargamos del diseño, fabricación e instalación de los elementos de publicidad comercial de los aeropuertos a nivel nacional.

Volvimos a colaborar con el Consejo de Promoción Turística de México para el montaje del stand de México en las ferias internacionales, y a partir de allí decidimos formalizar el proyecto que habíamos visualizado desde el año anterior de abrir nuestras oficinas en Europa. Para eso contratamos a una empresa asesora que nos ayudara a hacer una evaluación a grandes rasgos de los mercados y de las implicaciones de inversión, las proyecciones de venta y recuperación. Integramos en el equipo de MontaG el área Escato Europa y empezamos a cabildear algunas alianzas con proveedores europeos con los que ya teníamos una relación de varios años. Nos llevó todo este año definir la situación de este proyecto y finalmente para septiembre del siguiente año este plan se concretó con la alianza con un proveedor Alemán y con el traslado a Alemania de un Project Manager nuestro con amplísima experiencia en el mercado europeo que se encargaría de toda la coordinación de proyectos en Europa-México México-Europa, desde la relación con clientes hasta la implementación de los montajes de stands.

También empezamos a trabajar con el Museo del Niño, en el desarrollo conceptual y fabricación de sus nuevas exhibiciones, lo que sería el inicio de una relación para colaborar con ellos en la implementación de nuevos museos a nivel nacional en los próximos años.

A mediados del año, dados los grandes requerimientos de Telefónica por un manejo adecuado y coordinación de actividades vemos la necesidad de abrir una UEN adicional que se encargara específicamente de la planeación y ejecución de los grandes proyectos, a esta UEN la denominamos *Lógica*, ya que su función principal consistía en desarrollar la logística de ejecución de proyectos macro y su integración total.

En este año creamos formalmente en la UEN de Escena el área de consultoría y asesoría que ofrecería estos servicios y cobraría por ellos, independientemente de llevarlos a la implementación.

Los clientes más importantes de este período fueron nuevamente Serfín con el cambio de imagen donde se aplicaría la marca Santander Serfín, los cambios anteriores fueron solamente el cambio de color, HSBC con la nueva señalización exterior sustituyendo a la anterior de Bital, nos encargamos del diseño de imagen de las nuevas tiendas Construrama y del cambio en los puntos de venta de Comex, seguimos desarrollando las exhibiciones para el Papalote Museo del Niño en sus nuevos museos en el interior de la república, Seguimos con las sucursales de Inbursa y dimos consultoría a Bardhal, seguimos fabricando columnas y consolidando nuestra posición en la UEN de MontaG con clientes internacionales con montajes en la ciudad de México, dimos consultoría a IUSACEL y nos encargamos del desarrollo del merchandising de McDonalds dentro de sus restaurantes; desarrollamos para Rexcel el concepto de sus tiendas para venta de madera, trabajamos módulos de exhibición para las tiendas Elektra, desarrollamos para ADO sus puntos de venta y módulos de atención, entre varios proyectos importantes.

Tal vez lo más relevante de este año es que iniciamos el análisis de publicidad urbana, sustentándonos en toda la experiencia adquirida en el campo de mobiliario urbano en los años anteriores con los proyectos que habíamos manejado: buzón de correos, columna Publicitaria, Paraderos de autobuses, MUPIs de aeropuertos y estaciones de boleros.

En estos proyectos la estrategia del negocio estaba totalmente vinculada con la publicidad, nuestros clientes eran empresas que se dedicaban a la comercialización de estos espacios publicitarios. Con estos proyectos nuestros clientes nos pidieron apoyo para realizar el proyecto ejecutivo con el que presentarían sus propuestas a las dependencias de gobierno respectivas en los concursos para las concesiones. De este modo nos familiarizamos ampliamente con todo el manejo de este tipo de negocios.

En septiembre de este año nos busca una empresa especializada en este campo para invitarnos a asociarnos para desarrollar el proyecto de sustitución de puestos de periódicos y comercializar los espacios publicitarios. A partir de allí, durante seis meses, evaluamos la forma de hacerlo y decidimos a principios del 2004 comprar la empresa y crear una UEN independiente separando a Urbano de Escena. Ahora la UEN Urbano sumaría al diseño y fabricación de mobiliario urbano la comercialización de espacios publicitarios, postulándola como la actividad principal y permanente de la UEN. De esta forma estaríamos incluyendo un servicio más relacionado con la imagen de los clientes en puntos de venta, en

este caso de la vía pública, que muchos de nuestros clientes de otras UENs requieren y utilizan frecuentemente. Además logramos con esto establecer otra área de negocio para la empresa con visión de largo plazo y de constante demanda.

Estas nuevas decisiones trajeron consigo cambios en la estructura accionaria de la empresa, con nuevos socios inversionistas y directores de UENs, aumentando el número de los colaboradores en la planta de trabajo. Creemos que a partir de estos últimos acontecimientos Grupo Escato se ha consolidado como una empresa con amplias capacidades de desarrollo y con un gran potencial de alta rentabilidad. Veremos que dice la historia en unos años.

II. Escenografía Corporativa

Teoría del Negocio

II.1. Los supuestos de la teoría del negocio de Grupo Escato

“ Los supuestos sobre los cuales se ha construido una organización son los que dan forma a su conducta, dictan las decisiones de ella acerca de qué hacer y qué no hacer, y definen lo que la organización considera resultados significativos. Estos supuestos se refieren a los mercados. Se refieren a identificar clientes y competidores. Se refieren a los valores y el comportamiento de la organización. Se refieren a la tecnología y su dinámica, a los puntos fuertes y los débiles de una compañía. Son lo que llaman la teoría del negocio de una compañía (...)

“La teoría del negocio tiene tres partes. La primera: Se hacen supuestos acerca del ambiente de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología. La segunda: se hacen supuestos sobre la misión específica de la organización (...). La tercera: se hacen supuestos acerca de las competencias centrales que se necesitan para que la organización realice su misión (...)¹

Como podrá notar en adelante el lector me baso en buena medida en los conceptos teóricos del texto anterior utilizándolos como referencia para dar estructura al primer inciso de éste capítulo y definir los primeros conceptos de la teoría de negocio de Grupo Escato.

II.1.1. Ambiente de la organización. Este tema está descrito en la introducción de esta tesis en donde explico que características de la sociedad y de los clientes como individuos dan sustento al concepto de negocios de Grupo Escato y específico el sector del mercado que se atiende. A continuación me permito transcribir literalmente algunos de los párrafos en donde expongo estos conceptos:

“... esa condición humana de ser perceptivo y de desarrollar gustos a través de esa percepción y que esos gustos sean un factor determinante para nuestras elecciones, ha hecho de la *imagen* un valor importantísimo de nuestro tiempo. Indiscutiblemente hoy se considera el tratamiento adecuado de la imagen como un factor de elección determinante que ayudará a atraer y convencer a otros, ya sea para hacer pareja o amigos, para vender un producto, para conseguir clientes e inclusive colaboradores valiosos. No en balde existen dichos populares por todos conocidos como: *de la vista nace el amor* o *como te ven te tratan*.

Por eso es lógico pensar que todos desarrollamos estrategias espontáneas o calculadas para proyectar una imagen con miras a obtener lo que deseamos; casi diría que preocuparse y ocuparse de la imagen es una necesidad *instintiva* de la sociedad de hoy. Y es justamente en estas ideas en las que sustento el éxito de nuestro concepto de negocios.

Pero cuando digo *imagen* ¿a qué me estoy refiriendo? Me refiero a la idea que se crea de cada persona a través de lo que se percibe de él, muchos aspectos tienen que ver con esto: de nosotros habla nuestra forma de vestir, dónde vivimos, nuestras ideas, nuestro tipo de actividad, el modo en como nos comunicamos, entre otras

¹ La teoría del negocio. Peter F. Drucker

cosas; lo mismo ocurre con las empresas, éstas también se *visten*, tienen su *casa*, tienen *ideas*, tienen una actividad muy específica y necesitan comunicarse de algún modo con sus clientes para hacer efectivo su ejercicio; y están preocupadas por resolver cada uno de estos aspectos para proyectar la imagen adecuada. **Es justamente aquí donde Grupo Escato entra en acción, ya que nuestro trabajo es resolver en un campo muy específico la imagen que nuestros clientes proyectan a sus propios clientes. Podría decir que nuestro trabajo es resolver la forma de vestir de las empresas, vestimos sus espacios.** Y las empresas, como los individuos, aunque se vistan de distintos modos según la ocasión, desean consolidar una personalidad propia, manteniendo características constantes que las identifiquen claramente para ser diferenciadas y lograr una posición sólida en la mente de quienes tienen contacto con ellas (.....)

“Al conjunto de los objetos que *visten* estos espacios lo hemos llamado *Escenografía*, apoyándonos en la idea de que diseñamos los objetos de un espacio con el propósito de generar un *ambiente* específico con valor estético y funcional en el que se desarrollará la escena de la venta o de la exhibición de productos y servicios, un escenario. Asimismo le hemos dado el adjetivo de *Corporativa*, por ligarla **al tipo de cliente para el que la desarrollamos, específicamente empresas e instituciones.**”

Además de lo anterior solo me restaría incluir dos cosas:

1. En cuanto al sector del mercado, en Grupo Escato se ha decidido no acotarlo a uno demasiado específico, lo que se propone es simplemente enfocarlo a cualquier sector donde los corporativos, sea cual sea su competencia y actividad, tengan necesidades recurrentes de escenografía en sus puntos de venta para atender sus aspectos de imagen; esto, aunque indica claramente el tipo de cliente meta, permite ser muy flexibles y tener un campo de acción tan amplio como los mismos sectores del mercado existentes.

2. En la tecnología que se basa Grupo Escato para el desempeño de sus actividades es fundamentalmente la metalmecánica y maderas para la fabricación y en la tecnología digital más reciente para el diseño industrial, sin embargo la realidad es que no se limita a ellos, ya que como el producto es el servicio, el enfoque es reunir los recursos tecnológicos necesarios propios o externos para la realización de los proyectos a la medida de las necesidades del cliente, de ahí que el contexto tecnológico en el que se mueve el Grupo no tiene una delimitación precisa.

II.1.2. Misión y Filosofía. Definir estos conceptos resultó una tarea menos sencilla de lo que se puede suponer, ya que no fueron conceptos que se tuvieran claros sino hasta después de varios años de trabajo y de experiencias en las que sin teorizar se pusieron en práctica valores, objetivos y metas. Siempre he creído que un buen concepto teórico encierra las ideas más valiosas e importantes pero que es imposible que abarque toda esa serie de particularidades que marcan la diferencia y que difícilmente se podrían explicar en un solo párrafo. Este intento de reducirlo a eso es sobre todo para comunicarlo a los clientes o a los colaboradores de reciente ingreso a la organización. La realidad es que todos los que integran la

empresa saben que dentro de los siguientes conceptos se encierran múltiples valores e ideas que se aprenden y se hacen conscientes solo a través de la convivencia en equipo y con el desempeño de las funciones y actividades de todos los días.

La *MISION* es satisfacer la necesidad que tienen nuestros clientes de dar forma y cuerpo a su imagen corporativa, proporcionándoles puntualmente elementos escenográficos que diseñamos, producimos, distribuimos, instalamos y mantenemos con niveles de excelencia.

La *FILOSOFIA* se basa en hacer escenografía corporativa poniendo al servicio de nuestros clientes todos nuestros recursos para dar solución integral a sus necesidades

II.1.3. **Competencias centrales.**

Diría que la competencia central, es decir los aspectos en los que se ha tenido que sobresalir para mantener el liderazgo que se ha alcanzado, son básicamente:

1. La alta capacidad de adaptación para crecer flexiblemente en recursos humanos y tecnológicos según los diversos requerimientos del cliente sin limitarse geográficamente, nacional e internacionalmente; y
2. La capacidad para formar a los equipos de trabajo dentro de la organización y con los proveedores aliados logrando un alto grado de especialización en distintas áreas y disciplinas, con un enfoque de total compromiso y entrega para satisfacer al cliente. Además se han establecido los criterios para que todo el equipo de trabajo tenga, proporcionalmente según sus funciones, el poder y autonomía necesarios para tomar decisiones eficientes.

II.1.4. **Cultura Organizacional.**

Podría decir que cuando la filosofía y la misión de la empresa se conocen y entienden profundamente en toda la organización, y se viven cotidianamente como un valor inherente en las acciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, entonces se puede hablar de que la organización tiene una cultura propia sólida y fuerte.

En Grupo Escato se ha logrado una cultura organizacional muy fuerte y sólida en función del mercado, del cliente. Podría decir que todas las decisiones de la empresa parten de ese principio:

- a) En cuanto a la estructura organizacional: la búsqueda constante de formar equipos especializados a través de las UEN y los puestos y funciones clave;

- b) En cuanto a la infraestructura: la disposición, ubicación y capacidades de las instalaciones de oficinas y plantas;
- c) En cuanto a los criterios de venta, diseño, fabricación y comercialización: la pasión por la creatividad, por la planeación y control de la calidad y puntualidad, la búsqueda constante de la excelencia, la actitud de servicio y colaboración para intimar y conocer con profundidad al cliente y sus necesidades en lo individual y a todos los niveles y fomentar constantemente relaciones de largo plazo.

En el siguiente inciso especificaré a grandes rasgos cuales son las acciones estratégicas más importantes que han aplicado en Grupo Escato para llevar a cabo cada uno de estos aspectos.

Esta cultura al ser puesta en práctica cotidianamente ha exigido un gran esfuerzo para ser flexibles y adaptarse constantemente, lo que ha implicado un costo permanente de cambios y exigencia de horarios. Todos los colaboradores de la empresa saben que formar parte de este equipo implica *morir en la línea* por cumplir las expectativas del cliente, y aún más, por sorprenderlo. Es una entrega que llega al límite y en la que verdaderamente se ponen todos los recursos de la empresa para satisfacer al cliente. Esto no ha sido fácil y ha resultado muy demandante y desgastante, muchas veces afectando la calidad de vida de todo el personal; sin embargo ha dado la oportunidad y la satisfacción de ser una empresa en constante crecimiento en donde todos se han desarrollado profesional y económicamente; con clientes y proyectos muy importantes con los que se han obtenido resultados exitosos que le han dado orgullo y prestigio al Grupo así como solidez en nuestras relaciones.

II. 2 Estrategia del Negocio

El negocio de Grupo Escato, como cualquier otro negocio, requiere de reflexión para saber a dónde se quiere ir y cómo se quiere lograr, para definir cómo llegar más rápido y mejor, es decir, requiere de estrategia. Es aquí donde he puesto la mayor parte de mi energía y disposición de tiempo efectivo, puedo decir que este aspecto, el de desarrollar estrategias para el negocio, es el más importante, el fundamental, el que más disfruto y en el que sustento los resultados a los que hemos llegado. ¿Por qué la estrategia lo es todo? Porque manejar una empresa en función del mercado o del cliente es como un juego de ajedrez: hay muchos factores en juego, cosas como que inesperadamente apareció un competidor muy agresivo, tu cliente entró en crisis, cambiaron al director de compras, la empresa no está pagando por diversas razones, etc., y hay que entender que hacer con todos estos factores y que recursos propios utilizar para obtener los resultados que uno espera. Tienes un tablero y cualquier cosa que muevas te puede cambiar el escenario, es necesario ser muy cuidadoso porque pieza tocada es pieza jugada. Hay que prepararse, estar cerca del cliente, conocer el mercado, tener toda la información posible y considerar que piezas vas a ir moviendo. Y al mismo tiempo hay que ver tanto el bosque como el árbol, cada cliente y proyecto en particular requiere de su tiempo para pensar y procesar qué y cómo lo debemos hacer., a su vez cada uno de ellos representa un tablero y hay que estar pendientes de todos los tableros que se están jugando al mismo tiempo considerando el qué y el cómo de trabajar para todos ellos en conjunto y lograr el mismo nivel de calidad y excelencia.

Como decía, son muchos aspectos en los que aplicamos estrategias para lograr un objetivo, y es la adecuada aplicación de la estrategia en cada uno de esos aspectos la que conlleva finalmente al logro de buenos resultados. Me enfocaré entonces a describir los aspectos más relevantes en los que se han aplicado estrategias claras y contundentes a lo largo de todos estos años y que han sido coyunturales para los resultados que se han obtenido en Grupo Escato

II.2.1. **La disciplina de mercado:** *el cliente en primera persona*

Existe mucha bibliografía de expertos en el manejo del mercado que nos indican los valores y prioridades que debemos dar al cliente, a los servicios, al producto, a la competencia. Yo no pretendo descubrir el hilo negro ni revelar en estas líneas la más novedosa de las alternativas. Mi experiencia confirma lo dicho por muchos expertos acerca de que la clave en el manejo del mercado es un conocimiento profundo del cliente. En Grupo Escato se ha desarrollado la disciplina de intimar con el cliente, de conocerlo a fondo, de mantener una comunicación estrecha y permanente con él para entender sus requerimientos y necesidades y poner todos los recursos para resolverlas justo a su medida. Esa ha sido la mejor forma de captar el mercado y de mantenerlo.

El cliente meta de Grupo Escato son los corporativos e instituciones que tienen requerimientos recurrentes en el tratamiento de su imagen para sus puntos de venta y la política es enfocarse intensivamente en los clientes cautivos, y aunque paralelamente se da espacio a la captación de nuevos clientes, nos dedicamos a conservar y atender a profundidad a los clientes captados porque finalmente las relaciones de largo plazo son mucho más eficientes y rentables ya que muchos costos y tiempos se ahorran cuando se manejan proyectos con clientes de los cuales ya se tienen proyectos previos por tener un buen conocimiento de su manejo administrativo y operativo, del mismo modo los tiempos de investigación y análisis se reducen además de que se tiene material de apoyo y relaciones que agilizan los procesos, entre otras cosas.

Por otro lado, ha sido fundamental promover y fomentar con los clientes la idea de establecer relaciones de compromiso mutuo. Frecuentemente se utilizan expresiones como *casémonos* o *estamos en el mismo barco* para invitar al cliente a hacer alianzas sólidas con el compromiso de Grupo Escato de *morirse en la línea* y de hacer uso de toda nuestra experiencia, relaciones y recursos para darle resultados óptimos y efectivos, buscando el compromiso del cliente de no *usar* a Grupo Escato, es decir de no hacernos trabajar en la investigación y en el diseño para luego darle a otro proveedor *baratero* la fabricación de los productos, creando la conciencia en el cliente de que dependemos el uno del otro para que todo resulte exitoso.

Todo esto ha sido una estrategia necesaria porque se han tenido varias experiencias en las que se ha pagado el costo de ingenuidad al haber invertido en muchos proyectos sin ningún costo para el cliente y sin haber hecho una labor de comprometerlo y en los que finalmente el cliente a través de sus empleados ha *aprovechado* esa coyuntura para darle los proyectos a proveedores *conocidos* con los que tiene intereses fraudulentos o bien simplemente a elegido a proveedores que no habiendo invertido nada y teniendo otra clase de infraestructura y nivel de servicio, ofrecen precios más bajos en la producción. Sin embargo cabe enfatizar que lo anterior ha valido la pena porque justamente el hecho de invertir en los clientes antes de facturar un peso, ha sido uno de los puntos fuertes de Grupo Escato, es decir, la capacidad para financiar todos los trabajos de investigación, diseño y los primeros prototipos para *enamorar* al cliente con proyectos vanguardistas y maduros. Estos largos tiempos de trabajo y espera para que *cuaje* un proyecto -estamos hablando de varios meses y hasta años- que implican grandes montos de inversión, han supuesto un gran riesgo, pero al mismo tiempo han sido la clave para ganar los proyectos más rentables que ha tenido la empresa: como por ejemplo la escenografía para Bancos como Serfin y Bancomer y el mobiliario urbano de los buzones de correos. Puedo decir que esta mecánica de acercamiento con el cliente le ha permitido a Grupo Escato ganar experiencia, credibilidad y prestigio

Del mismo modo se está muy consciente y pendiente de la competencia porque gracias a ella se está siempre alerta, en constante renovación y crecimiento, en la

búsqueda permanente de formas para dar un *plus* al cliente que nos mantenga en el primer lugar de sus preferencias

Se ha intimado y puesto al cliente en primer plano de diversas formas: desde nuestra estructura organizacional, los conceptos de venta, el tipo y cantidad de servicios, la atención personalizada poniendo toda la disponibilidad de los equipos de trabajo especializados para enfocarse en la práctica a que los proyectos del cliente sean exitosos y, como decía, la capacidad para financiar proyectos nuevos, entre otras cosas.

Mas adelante explicaré a grandes rasgos como es que en los distintos aspectos se privilegia al cliente y se actúa en función de su demanda, sin embargo aquí anotaré algo que es de particular importancia: el valor que damos a las relaciones públicas. En este aspecto todo se relaciona con la *seducción*, con *consentir* al cliente, con hacerlo sentir importante, cómodo, a gusto, que disfrute del buen trato, de sutilezas que se traducen en pequeños detalles aparentemente insustanciales pero que verdaderamente marcan diferencias en los resultados, por ejemplo: Desde el mismo hecho de dar indicaciones enfrente del mismo cliente al personal que lo atiende para que se le dé un servicio de primera y que se respondan a todos sus requerimientos de forma inmediata; atender todas sus llamadas o reportarse inmediatamente en caso de no haber contestado cuando llamó; en ir a recogerlo y llevarlo de regreso cuando se va a ser una reunión fuera de sus oficinas; en comunicarle *off the record* como va el proyecto y como está funcionando la *comunicación* con las demás áreas involucradas; en hacerle *concesiones* de tiempos de entrega o cambios de última hora ocasionados por descuidos que son parte de su responsabilidad; en responder rápidamente a pequeños requerimientos como solicitud de algún dato que olvidó, o impresiones de gráficos de proyectos para que él las utilice en sus reportes, y cosas por el estilo; Viajar junto con él en viajes relacionados con la supervisión de proyectos o para apoyarlo en la negociación con sus propios clientes y/o proveedores estratégicos, etc. Todos estas consideraciones, entre otras muchas, son muy importantes en la manera de relacionarse con el cliente; sin duda la contundencia se logra con los resultados concretos de los proyectos, sin embargo, la forma y el modo en el trato han sido fundamentales para lograr relaciones armoniosas y cordiales que indiscutiblemente propician un ambiente de trabajo más productivo y eficiente además de una gran disponibilidad para la continuidad de las relaciones a largo plazo.

II.2.2. El producto es el servicio: *soluciones Integrales*

En Grupo Escato no se venden productos (*aunque en los hechos concretos ese es realmente el negocio, es decir, lo que se factura son los productos y los trabajos relacionados para su instalación y mantenimiento*) sino lo que se ofrece es el *servicio* de adaptarse para resolver *cualquiera* de las cambiantes necesidades o requerimientos del cliente con respecto al manejo de su imagen en sus puntos de venta. Digamos que el servicio es el de ofrecer *soluciones*

integrales de escenografía corporativa, resolviendo todos los aspectos del proyecto que resulten. Definiendo el perfil del proyecto, el diseño, la producción, la distribución, la instalación y el mantenimiento con todo lo que ello implique, todo dentro de un plan de implementación diseñado y ejecutado por Grupo Escato, ofreciendo con esto más control y menor tiempo de ejecución global.

Se le transmite al cliente la idea de que Grupo Escato solucionará todos sus problemas, es decir que se encargará de resolver el proyecto en todas sus fases y que se trabajará activamente para que el cliente en la medida de lo posible no tenga que mover un dedo hasta que el proyecto esté terminado y que los resultados sean exitosos según sus objetivos. Para eso se ha utilizado en la publicidad slogans como: *Relájese...su éxito es nuestro objetivo* o los conceptos de servicio como *soluciones llave en mano*

Por este manejo en Grupo Escato más que como un proveedor se ha postulado como un *aliado de negocios* adecuado para proyectos de gran escala a nivel nacional, ya que este tipo de proyectos involucran muchos factores o variables y por lo mismo resultan muy complejos, normalmente son proyectos de gran importancia para los clientes en donde se ponen en riesgo grandes capitales, generalmente son proyectos que implican cambios de estrategias comerciales y son el punto de partida para instrumentarlas y comunicarlas a sus propios clientes, o bien son el primer lanzamiento al mercado del producto, marca o servicio; en fin, muchas cosas están en juego, hasta los puestos de las personas responsables de implementarlos, por lo que en este tipo de proyectos el cliente está muy tenso y con muchísimo trabajo y lo que más necesita es tener donde apoyarse con confianza y seguridad; justo por estas condiciones estratégicamente en Grupo Escato se considera como un servicio inicial lo siguiente:

Identificar las necesidades de los clientes dentro de su propia estructura. Se encarga de recopilar, descifrar y discriminar la información y los requerimientos con las distintas áreas de la empresa-cliente involucradas en el proyecto (mercadotecnia-inmuebles-ventas-administración y finanzas, etc.) En este punto se resuelve y se cuidan varios aspectos:

- a. Efectivamente se integra toda la información y se identifica la que hace falta y con quién o dónde se puede obtener
- b. Se identifican nuevos requerimientos relacionados con el proyecto (interés mutuo para el cliente -por ahorro de tiempo, movimientos y costos- y para Grupo Escato por la posibilidad de ampliar el monto del proyecto)
- c. Se integran a las áreas de trabajo del cliente dirimiendo asuntos internos de una forma más política; a todos se le hace sentir que son los dueños del proyecto y efectivamente se consideran sus opiniones y prioridades, intentando concienzudamente lograr que todos los aspectos se vean resueltos al máximo posible y al

mismo tiempo evitando o aligerando los conflictos internos; todos están menos tensos pensando que Grupo Escato está resolviendo las cosas, lo que honestamente si ocurre en gran medida.

Con este tipo de servicio en la etapa inicial el cliente empieza a sentir que Grupo Escato le va a resolver todas sus necesidades, y a partir de este momento esta forma de relacionarse con el cliente durante todas las siguientes etapas del proyecto resulta estratégicamente muy importante por el gran acercamiento que se propicia con él y con los requerimientos y condiciones de los proyectos. Como parte del servicio resulta tan intensa la frecuencia con que se visita al cliente y se comparte el tiempo, que se pueden conocer con gran detalle todos los aspectos del proyecto en sí mismo, lo que por lógica permite a Grupo Escato tener las condiciones para poder dar una solución verdaderamente adecuada a la realidad; y al mismo tiempo se conoce a la gente, a las personas de carne y hueso que manejan los proyectos: sus gustos, su personalidad, sus puntos débiles y fuertes, sus intereses, su carácter, su sentido del humor, su manera de enfrentar los problemas, el manejo de sus prioridades, etc. Esta etapa permite conocer verdaderamente al cliente y aprovechar este conocimiento para darle mejores soluciones y ganar su confianza. En esta fase se crean nuevos contactos y se establecen relaciones de complicidad y confianza y se identifican nuevas oportunidades de negocio con el mismo cliente para otros proyectos.

Otro servicio clave que se ofrece es tratar de identificar el *verdadero requerimiento* del cliente, muchas veces éste tiene una idea preconcebida muy concreta de la solución para su necesidad, digamos que está encasillado en lo que conoce o ha visto, y a la hora de solicitar un diseño, ya tiene el dibujo en su mente de lo que debe ser, se apoya en catálogos de productos extranjeros, o en fotografías de algún producto que vio en uno de sus viajes o en los productos de la competencia local, en fin, cree en su mente tener ya la respuesta a su necesidad y lo único que pide de manera implícita es que se vea *igual pero diferente* a las referencias que nos da. Puede ser inclusive que no tenga ningún parámetro de otros productos y de cualquier forma tenga una idea más o menos rígida de la solución. Pero como el cliente no es un profesional del diseño normalmente no tiene ni la experiencia ni la visión o el talento para identificar una multiplicidad de factores que intervienen para llegar a una buena solución. Esto es un aspecto que se ha aprovechado para sorprender al cliente, profundizando e intimando con él evidentemente se identifica que su necesidad y sus requerimientos serán siempre distintos a los de sus referencias y llenos de particularidades, todo esto da la oportunidad de ofrecerle soluciones funcionales y estéticas completamente originales y hechas a su medida no pudiendo haber copia posible de otros productos, es verdad que sirven las referencias, pero los resultados finales siempre tendrán un carácter absolutamente personal propio del cliente y esto normalmente, (aunque no siempre, porque invariablemente intervienen factores que no son controlables: la economía del país, la reacción de la competencia, etc.) hace estos proyectos muy exitosos para el cliente, generando con esto confianza y credibilidad en Grupo Escato y por lo

tanto dando las condiciones para establecer relaciones de largo plazo. Este es un objetivo que se ha trazado Grupo Escato por la conveniencia mutua tanto de los clientes como la propia.

El servicio en suma es adaptarse a las necesidades del cliente en tiempo y presupuesto, se ha desarrollado una estructura que permite sumar todas las disciplinas para que tenga un resultado exitoso. En relación a esto, en el último inciso de éste capítulo referiré cuales son los programas de servicio que se manejan comercialmente y que están respaldados en la estructura organizacional con Unidades Estratégicas de Negocio: **Escena** para escenografía en puntos de venta permanentes en interiores, **Urbano** para mobiliario urbano con espacios publicitarios, **Medida** para mobiliario shopfitting, **MontaG** para stands de exposiciones y puntos de venta temporales, y **Lógica** para la implementación y desarrollo de logística e integración total de grandes proyectos, todo esto para poder hacer la sinergia necesaria para atender a un mismo cliente en todos los aspectos que podría requerir en cuanto al manejo de su imagen en puntos de venta.

II.2.3. **El equipo de trabajo:** *organización horizontal e interdisciplinaria*

Todos sabemos que el recurso humano es el recurso fundamental en cualquier organización, depende sin duda de qué características tenga cada uno de los colaboradores y como se planteen las políticas del trabajo en conjunto para que el trabajo de equipo sea verdaderamente efectivo y contundente.

En mi experiencia, diré que es fundamental contar con un equipo interdisciplinario con características complementarias. Perfiles profesionales distintos según las áreas y también perfiles de personalidad y capacidad complementarios, gente creativa y abierta pero también gente pragmática y con gran capacidad de ejecución para poder concretar las ideas; gente con gran liderazgo en las cabezas y gente con capacidad de dar seguimiento y alinearse. Pero independientemente de las disciplinas y de la personalidad todo el equipo debe estar conformado por gente con capacidad de comprometerse y de dar ese extra que hace la diferencia.

Sin duda el talento es un factor determinante, pero la capacitación es fundamental. Escoger y formar un buen equipo de trabajo ha sido una labor muy complicada, se ha requerido de mucho estomago e intuición para elegir a los mejores elementos de la empresa y la mayor parte de ellos son gente que se han ido formado a lo largo de los años dentro de la organización, se han hecho en Grupo Escato. Han sido necesarias muchas horas de capacitación para crear la mentalidad y los criterios adecuados: estar enfocados en el cliente, servir al cliente sin protagonismos, seguir a la cabeza del proyecto y/o de la empresa armónicamente integrados cuidando al equipo, procesar en conjunto los asuntos que se verán con el cliente, desarrollar el talento constantemente, etc. Gracias a que todos estos criterios se han hecho muy conscientes en el equipo en conjunto, se ha logrado en todos los niveles y proporcionalmente según las funciones, colaboradores

autónomos fuertes y poderosos y al mismo tiempo una gran sinergia de grupo, lo que ha hecho a la organización muy fuerte y al negocio más potente.

En términos de interdisciplinariedad se ha logrado integrar colaboradores con perfiles profesionales distintos en cada una de las fases del proceso, por ejemplo: En la venta y atención al cliente junto con los directivos, quienes dan la visión de negocio del proyecto, le dan jerarquía al proyecto, afirman la relación con el cliente, dan línea al resto de la empresa con respecto al conocimiento del proyecto, etc. participan diseñadores atendiendo al cliente para identificar las necesidades de éste de primera mano y logrando que el creativo se forme su propio criterio viendo directamente las condiciones -de los inmuebles, del tiempo disponible, tipo de cliente, tipo de productos o servicios, etc.- y las características (requerimientos y deseos) del proyecto planteado por el cliente. La perspectiva de un profesional del diseño a la hora de atender a un cliente que busca satisfacer un problema funcional y estético es fundamental porque es un profesional que entiende perfectamente los aspectos técnicos y al mismo tiempo sus móviles y motivaciones están en los conceptos estéticos y de significado.

En el desarrollo de los proyectos desde el diseño hasta el mantenimiento participan además de los diseñadores industriales, mercadólogos, quienes dan soporte y asesoría sobre experiencias con proyectos relacionados o similares: como operan en el mercado, antecedentes de proyectos exitosos y/o fracasados, estudios de mercado, etc. Ingenieros mecánicos o industriales, quienes dan soporte y asesoría en los aspectos técnicos: características de la materia prima y nuevos materiales, procesos de producción, tiempos de producción, volúmenes de producción adecuados, optimización de recursos, planos de prototipos y de producción, etc. Y arquitectos e ingenieros civiles, quienes dan la perspectiva de diseño en función de los espacios habitables y/o urbanos, dando asesoría en los aspectos técnicos relacionados con la obra civil y similares y responsabilizándose de las instalaciones y mantenimiento de los productos en campo. Además del apoyo permanente del área administrativa que se encarga de dar soporte en aspectos de costos y administración de recursos.

Además de haber logrado conformar equipos interdisciplinarios también se ha hecho por especialidades, es decir, de acuerdo al tipo de servicio de escenografía que se ofrece al cliente existe un equipo interdisciplinario especializado en esa área para dar soluciones más contundentes según la UEN que le corresponda, logrando ofrecer al cliente una multiplicidad de servicios especializados con una gran sinergia de negocios.

II.2.4. **Alianzas**²: *socios activos*

Al establecer alianzas estratégicas y comerciales se genera una sinergia muy interesante que resulta indispensable si se considera que dentro de la propia infraestructura no se puede ser especialistas en todo. Dado que el servicio es ofrecer soluciones integrales a los clientes con proyectos *llave en mano* ha resultado fundamental desarrollar relaciones muy estrechas y sólidas con proveedores con los que se suma valor y que se han convertido efectivamente en brazos de la empresa. Con ellos se establecen compromisos muy sólidos mutuos, se participa directamente en el desarrollo de su operación, *nos metemos hasta la cocina* en la supervisión y control de los proyectos con el objeto de conocerlos a profundidad y aprender de su especialidad, educarlos en la mentalidad de calidad, puntualidad y excelencia, apoyarlos en el mejoramiento de sus procesos y en la capacitación de su gente, con lo que finalmente se ha logrado que estas alianzas nos fortalezcan enormemente a ambas partes. Todos ganan

Del mismo modo que ha sido una tarea muy complicada, de muchos años y estomago hacer un equipo de colaboradores de alta calidad a lo interno de la empresa, la elección de los proveedores, que Grupo Escato llama socios activos porque en los hechos lo son, ha sido una labor igualmente ardua. Lograr desarrollar alianzas no es cosa fácil ya que implica comprometerse verdaderamente con objetivos comunes, requiere de reciprocidad y lealtad manteniendo la independencia. Se trata de invertir en conjunto en ciertos aspectos y por proyectos y desarrollar relaciones de conveniencia mutua que nos protejan y fortalezcan, algo difícil en un mercado tan competido y voraz. Mantener estas alianzas a lo largo de los años ha requerido de mucha flexibilidad, de constancia, de una actitud muy constructiva ante las diferencias y las dificultades, se ha logrado y se han podido sumar muchos talentos. Es una de las grandes fortalezas de Grupo Escato

II.2.5. **Especialización, planeación y control**: *pasión por la calidad*

En estos tres aspectos se ha encontrado en la práctica la forma más eficaz para lograr los mejores resultados en el tipo de proyectos de gran complejidad que se manejan en Grupo Escato.

Lograr la especialización en las distintas áreas resulta fundamental para obtener resultados más efectivos en tiempos más reducidos. Se han desarrollado equipos especializados por campos concretos de la escenografía corporativa que a lo largo de los años han ido consolidando su experiencia y conocimiento logrando un alto grado de capacidad para manejar sus proyectos con ideas vanguardistas en

² Alianza entendida como pacto o convención. Viene de la palabra *aliar*: asociarse personas o países (o empresas) por medio de tratados o convenios para un fin determinado en común. En este caso me refiero al convenio realizado entre empresas, específicamente Grupo Escato con sus proveedores

tiempos mínimos de acuerdo a las exigencias del cliente y con altos niveles de calidad tanto en el diseño como en la implementación de los proyectos. En forma concreta esto lo se ha desarrollado dentro de la estructura a través de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) para dividir por especialidades los programas de servicio y a su vez cada UEN esta dividida en células de trabajo especializadas según el tipo específico del proyecto.

Por otro lado en Grupo Escato se prefiere procesar no reaccionar, por eso la planeación resulta indispensable ya que con ella se disminuye el riesgo, se maximizan las utilidades, es posible detectar los cuellos de botella y evitar las crisis o poder manejarlas (evitamos al máximo las leyes de Murphy). La planeación permite llegar a los resultados que se buscan y con ello lograr el éxito de los clientes como si se fuéramos los dueños del proyecto. La planeación permite reunir los recursos necesarios a tiempo para poder ejecutar los proyectos con orden y en los tiempos adecuados.

Con una planeación adecuada, concreta y explícita toda la organización se enfoca en la obtención de los resultados objetivo y es aquí donde el control y supervisión de los proyectos resulta el último eslabón indispensable. El seguimiento de los procesos de acuerdo a lo planeado permite moverse con seguridad y transmitírsela al cliente, da información oportuna para darle al cliente un diagnóstico inmediato de los avances y considerar en tiempo y forma adecuados las maneras de darle continuidad a las cosas, anticipándose a posibles problemáticas y solucionándolas para obtener los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias y objetivos. De este modo prácticamente todos los puestos de la empresa incluyen actividades y funciones relacionadas con la planeación y/o supervisión ya sea para ejecutarlas directamente o para darles soporte.

II.2.6. Cambio y flexibilidad

Este tipo de negocio exige flexibilidad permanente ya que una de nuestras premisas es la adaptación constante a los requerimientos del cliente y del mercado lo que ha implicado que la misma estructura de la organización de muchas formas se adapte a las exigencias y circunstancias de cada momento, con lo que resulta indispensable reinventarse constantemente.

Esta flexibilidad y disponibilidad al cambio resultan estratégicamente muy convenientes pero también muy difíciles de operar e instrumentar, es indispensable que la sinergia del grupo sea muy sólida para que con cada cambio no se desestabilice la organización.

Grupo Escato en los últimos cuatro años ha sufrido cambios importantes en su estructura accionaria por la asociación con socios con los que se abrieron y potenciaron nuevos mercados, ha crecido y cambiado su infraestructura y la cantidad de colaboradores con lo que han ajustado constantemente múltiples

detalles en la estructura organizacional y en la forma de operar.³ Esto ha sido una tarea difícil pero ha permitido ampliar el mercado y la capacidad para dar servicio al cliente. La sinergia de negocio que se ha logrado con estos cambios nos ha permitido ser una empresa única en el mercado mexicano.

II.2.7. La imagen de Grupo Escato

El cuidado de la imagen es el valor fundamental en el que se sustentan los requerimientos de servicio que el cliente solicita, en esa medida sabemos que el manejo de la propia imagen ha sido determinante ya que depende mucho de lo que el cliente ve en Grupo Escato para que confíe en lo que se va a hacer por él. De alguna forma podría decir que la imagen nos ha dado todo, por eso se cuidan los detalles de la forma y el fondo.

Se han invertido muchos recursos en este aspecto con la conciencia de que todo cuenta cuando se trata de dar una imagen de la empresa al cliente. Desde la elección de nuestras oficinas, su ubicación y decoración, la ubicación estratégica de nuestras plantas de producción, y particularmente la importancia que le hemos dado a la nave que funciona como centro de acopio y ensamble, bodega y centro de distribución, en la que invertimos muchos recursos para darle un aspecto totalmente pulcro, con áreas perfectamente definidas, con un diseño de iluminación especial, con señalización perimetral, y sala de exhibición entre otras cosas, ya que es ahí donde hacemos las presentaciones de prototipos con la deliberada intención de comunicarle al cliente nuestros valores y transmitirle conceptos como orden, limpieza, tecnología, poder económico y conocimiento del oficio; finalmente seguridad y confianza.

Del mismo modo se han atendido los aspectos de comunicación gráfica con el diseño gráfico para los medios internos de comunicación, principalmente los de la operación diaria y las herramientas de promoción y ventas, en el capítulo III hablaré a detalle sobre este tema.

Del mismo modo se considera la participación en ferias comerciales de nuestro sector con stands propios con diseños vanguardistas y arriesgados, marcando diferencias importantes con la competencia.

Y finalmente, como decía en incisos anteriores, la importancia que se le da a las relaciones públicas en la forma y el modo en el trato al cliente, inclusive la forma de vestir, de todos los colaboradores que tienen contacto con los clientes es un valor que se cuida permanentemente en Grupo Escato.

³ Como referencia ver cuadro resumen histórico Grupo Escato en el capítulo anterior.

II.3. Escenografía Corporativa y sus programas de servicios

En este apartado me referiré exclusivamente a los conceptos que se han utilizado comercialmente para transmitirle al cliente lo que se hace en Grupo Escato y en que rubros se maneja. Como podrá ver el lector seré muy breve ya que lo que se ha buscado es transmitir en pocas líneas un mensaje muy amplio, apoyándose fundamentalmente en imágenes que expresan con mucho más contundencia el trabajo.

II.3.1. Descripción del concepto

La descripción que se ha dado de este concepto ha sido variada para poder en pocas palabras expresar la idea básica, mas bien nos se ha apoyado en frases para poder explicar con precisión a que es a lo que nos referimos. Con *Escenografía Corporativa* la intención es transmitirle al cliente que se resolverán todos los aspectos de su imagen en los espacios donde tiene contacto con sus propios clientes, desarrollando los productos necesarios para lograr el ambiente adecuado según el tipo de necesidades del cliente, productos tales como mobiliario, exhibidores de producto y elementos publicitarios, señalización, elementos y acabados arquitectónicos, iluminación, etc

La frase que se utiliza comercialmente tipo slogan que expresa la idea de Grupo Escato es: *Con Escenografía corporativa lo que buscamos es dar forma y cuerpo a la imagen corporativa de las empresas.*

II.3.2.. Programas de servicios

Para establecer los campos en que se desarrolla el trabajo de Grupo Escato se ha comunicado al cliente que se hace Escenografía corporativa para crear diversos tipos de ambientes: ambientes empresariales, temporales, urbanos y comerciales.

De modo que para llevarlos a cabo se le ofrecen los siguientes programas de servicio:

ESCENA. Escenografía Empresarial

- Desarrollo de punto de venta
- Consultoría
- Estrategia de aplicación integral de imagen
 - Operativa
 - Comunicación
 - Merchandising

MONTAG. Escenografía Temporal

- Diseño y producción de stands

- Soluciones Custom
- Sistemas Octanorm
- Servicio Internacional
- Soporte de producción gráfica

MEDIDA. Escenografía Comercial

- Diseño y manufactura de mobiliario para punto de venta

URBANO. Escenografía Urbana

- Desarrollo de equipamiento y módulos para exteriores
- Comercialización de espacios publicitarios

LOGICA. Integración total

- Producción, embarque e instalación
- Proyectos llave en mano
- Planeación y organización
- Centro de logística

III. Escenografía Corporativa

Llevada a la práctica

III.1. Antecedentes, evolución y desarrollo

Grupo Escato ha sido una empresa que en el 2004 cumplió dieciséis años de vida, en este corto tiempo la empresa ha sufrido muchos cambios, evolucionando desde sus inicios cuando era solo un taller de fibra de vidrio y maderas que se dedicaba a la fabricación de productos sencillos en pequeña escala con 5 obreros y 4 jóvenes socios, hasta lo que es hoy en día: una empresa con más de 300 empleados, con montos de ventas anuales alrededor de \$ 20'000,000 de dólares y respaldada por una estructura accionaria compuesta por socios de gran nivel, tanto por los que son directivos dentro de la empresa como por los socios inversionistas.

El primer arranque contundente de la empresa se dio con la ejecución del primer cambio de imagen de Banca Serfín en 1995, desde ese momento su crecimiento ha sido constante y para el 2000 con la fusión con MontaG vuelve a dar un giro coyuntural, a partir de este hecho el crecimiento y evolución de la empresa ha sido vertiginoso, ya que en menos de cuatro años se adquirieron dos empresas más: A la Medida y Tutto UniColor. Estas operaciones han representado para la organización un crecimiento y potencial de ventas muy consistente por lo que han sido determinantes en el diseño del nuevo perfil de la empresa a través de cinco Unidades Estratégicas de Negocio con las que hemos logrado una sinergia de negocios altamente rentable a largo plazo.

III.1.1.Sociedad, fusiones y expansiones

El constante requerimiento de adaptación y flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del mercado ha sido la causa fundamental que ha llevado a Grupo Escato a tomar los riesgos de fusionarse y adquirir empresas. A continuación describo cronológicamente cada operación y la motivación para llevarla a cabo.

- a. Adquisición de "Creatividad Integral" (1997) empresa de instalación y mantenimiento, (operada por diseñadores industriales) Para poder complementar y fortalecer el servicio a nivel nacional con personal experimentado y dar la garantía de calidad y puntualidad en los resultados de los proyectos en la última de sus fases de instalación y mantenimiento donde el producto tiene contacto directo con el cliente de nuestros clientes.

- b. Fusión con MontaG, (junio 2000) empresa especializada en el diseño, fabricación y montaje de stands, ferias y exposiciones comerciales. El interés por la fusión tuvo que ver por un lado con ampliar los servicios a nuestros clientes cautivos ya que el 90% de los clientes que atendíamos tenían requerimientos importantes de éste tipo. Y por otro lado este mercado representaba una forma estable de mantener el flujo de efectivo por los requerimientos constantes durante el año de este tipo de servicio y por el buen posicionamiento de MontaG en ese sector, lo que daría soporte a la empresa en los momentos en que se estuvieran preparando paralelamente los grandes proyectos sin que todavía hubiera ingresos concretos por los mismos.
- c. Adquisición de A la Medida (octubre 2001), empresa fabricante con tecnología avanzada para el procesamiento de materiales de madera comprimida. Esta operación fue estratégica ya que se hizo fundamentalmente para resolver los requerimientos de altísima producción de un proyecto muy fuerte de un solo cliente. Se obtuvieron magníficos resultados ya que se logró dar un servicio en tiempo y forma extraordinarios y además se logró una recuperación de la inversión en tan solo un año. Por otro lado se sumó valor a la cartera de clientes y servicios, ya que esta empresa tenía una amplia cartera de clientes importantes en el sector de shopfitting para tiendas por departamentos.
- d. Establecimiento de oficinas Escato-Europa (2003) con el objeto de atender los requerimientos del mercado globalizado. Las oficinas de Escato en Alemania funcionaron como el brazo internacional de la UEN MontaG para dar servicio en el área de ferias y exposiciones a empresas mexicanas, estadounidenses y latinoamericanas que necesitaran exhibir sus productos o servicios en ferias comerciales en Europa y de empresas europeas que requieren de estos servicios en el continente Americano. Tuvimos esta oficina operando durante dos años y decidimos cerrarla debido a factores de la economía (tipo de cambio del euro) que hicieron que este proyecto resultara muy costoso y poco rentable. Sin embargo resultó útil ya que nos permitió afirmar nuestra posición en el mercado americano. Además mantenemos una alianza estratégica con una empresa alemana del mismo ramo.
- e. Adquisición de Tutto UniColor (marzo 2004) empresa especializada en la comercialización de espacios publicitarios en muebles urbanos. Con esta empresa se buscó potenciar un área de negocio muy constante en su flujo de clientes y operaciones con una visión de largo plazo. Se sumó conocimiento ya que al ser diseñadores y fabricantes de mobiliario urbano, se manejaba toda la parte operativa

incluyendo los aspectos de instalación y mantenimiento y con esta adquisición se logró cerrar el círculo manejando Grupo Escato también las ventas de publicidad, aprovechando la cartera de clientes y la natural sinergia que se genera.

III.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional que se ha desarrollado en Grupo Escato está totalmente enfocada a responder interdisciplinariamente con diversos tipos de servicios de escenografía a los requerimientos que pudiera tener un cliente corporativo, la idea ha sido lograr una gran sinergia de negocio. De ahí que se eligiera el sistema de **Unidades Estratégicas de Negocio** (UEN)¹, con el objeto de establecer grupos de trabajo especializados y enfocados a dar cierto tipo de servicios. La atención al cliente se mantiene con la representación por parte de la empresa de un solo equipo o líder a través de una UEN determinada, sin embargo se le ofrecen todos los servicios y productos que puede dar la empresa de modo que, dependiendo de la UEN que maneje a un cliente, las demás UENs se vuelven proveedoras de dicha UEN dándole todo el respaldo en servicios y productos según los requerimientos que demanden sus clientes.

Todas las UEN, a su vez, reciben el respaldo de lo que llamamos el Corporativo, constituido por la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) centralizando en ésta todo el manejo de los recursos financieros, lo que permite administrar y manejar estratégicamente los recursos según las circunstancias para dar respuesta en tiempo y forma a la gran cantidad de requerimientos y complejos manejos que implica una organización que opera paralelamente grandes y pequeños proyectos de diversa índole con requerimientos de flujo de efectivo muy variables.

Así mismo la gerencia de imagen apoya y resuelve los requerimientos de comunicación gráfica tanto para las UEN como para el corporativo en conjunto

III.2.1. Organigrama general

Ver Anexo 1.

III.2.2. Unidades Estratégicas de Negocio

Hasta el momento, dentro de la estructura de Grupo Escato se han establecido cinco Unidades Estratégicas de Negocio: Escena, MontaG, Medida, Urbano y Lógica. Cada una de ellas maneja una serie de servicios y productos enfocados a resolver cierto tipo de escenografía corporativa. Cada una tiene estratégicamente sus particulares puntos fuertes: el tipo de mercado y clientes que atienden, los años de experiencia que la respaldan, la tecnología en la que se sustentan sus procesos de diseño y producción, su experimentado equipo de trabajo, su sistema de comercialización, etc. Se pretende que todas ellas sean autónomas y

¹ UEN . Unidad Estratégica de Negocio .Con esto nos referimos a cada uno de los equipos de trabajo en que se conforma la organización que se eligió en Grupo Escato para aumentar la capacidad de respuesta al cliente. Cada una de estas unidades tiene su propia estructura y es independiente en su operación.

poderosas, con gran potencial de negocio a largo plazo en lo individual y más aún en conjunto.

A continuación presento una *ficha técnica* de cada una de ellas para que el lector pueda identificar claramente su perfil.

ESCENA

Misión:	Crear ambientes empresariales comunicando la imagen corporativa en entornos establecidos
Tipo de proyectos que desarrolla:	Punto de venta Mobiliario Señalización Merchandising
Servicios que ofrece:	Análisis, diseño, producción, instalación y mantenimiento de mobiliario modular, señalización y merchandising Consultoría en imagen corporativa Creación de estrategia de aplicación integral de imagen en: Operación Comunicación Merchandising
Número de colaboradores:	100
Clientes principales:	Serfín, Bancomer, Banorte, McDonald's, Pegaso, Comex, Conauto, Papalote Museo del Niño, DHL, HSBC, Cemex Construrama, Inbursa, Rexcel, Iusacell, Bacardi, Zoológico de Chapultepec, SAT, INM, TV Azteca
Proyectos más significativos en los últimos 3 años: (2001-2004)	Nokia – punto de venta Tienda Papalote Exhibiciones Papalote Sucursales DHL- mobiliario y señalización Cambio Imagen Santander Serfín Cambio de imagen HSBC Cambio de imagen Inbursa Cambio de imagen Construrama Cambio de imagen Rexcel Cambio de imagen IUSACEL

Misión:	Crear ambientes temporales, comunicando la imagen corporativa y mensajes específicos dentro de las exposiciones
Tipo de proyectos que desarrolla:	Stands
Servicios que ofrece:	Diseño y producción de stands Soluciones Custom Sistemas Octanorm Servicio Internacional Soporte de producción gráfica
Número de colaboradores:	68
Clientes principales:	Kodak, 3M, Gobierno de Alemania, Gobierno de Canadá, Sony, INTELSAT, Motorola, Nestlé, Telcel, Exhibit Group, Gamesa, Impact, L'OREAL, Nokia, UNAM, Sidel, Comex, PEMEX, Vutek
Proyectos más significativos en los últimos 3 años: <i>(2001-2004)</i>	Nestlé Abastur Nestlé Anam Nestlé Confitexpo Nokia Expocomm Comex Consejo de Promoción Turística de México : Pabellón de México en Alemania, España e Italia Feria del Libro Minería – montaje institucional

Misión:	Crear ambientes comerciales en los que se comunique la imagen corporativa de los clientes
Tipo de proyectos que desarrolla:	Mobiliario de Madera para punto de venta
Servicios que ofrece:	Diseño, producción e instalación de mobiliario de madera para punto de venta
Número de colaboradores:	75
Clientes principales:	Nestlé, NineWest, Promobor, Swatch, Silverplate, Levis, ADO, Diesel, Entebi Hnos., UNIONBAY, Dockers, Liverpool
Proyectos más significativos en los últimos 3 años: <i>(2001-2004)</i>	Mobiliario para Edificio Corporativo Nestlé -Nescafe Mobiliario restaurante Nestlé -Nescafe Mobiliario para tiendas Nine West Mobiliario para tiendas Silverplate Mobiliario para Liverpool Mobiliario para tienda Zilerys

Misión:	Crear muebles urbanos que mejoren el entorno y den servicio en las ciudades
Tipo de proyectos que desarrolla:	Equipamiento y módulos para exteriores
Servicios que ofrece:	Análisis, diseño, producción, instalación y mantenimiento de mobiliario urbano Comercialización de espacios publicitarios
Número de colaboradores:	20
Clientes principales:	Publitolop, Stock, Módulos de Voceadores (DDF)
Proyectos más significativos en los últimos 3 años: <i>(2001-2004)</i>	Buzones de correos Columnas publicitarias Módulos de Voceadores Módulos publicitarios para aeropuertos Comercialización de espacios publicitarios en módulos de voceadores

Misión:	Organizar la integración total de los proyectos.
Tipo de proyectos que desarrolla:	Proyectos llave en mano Planeación y organización
Servicios que ofrece:	Producción, almacenaje, embarque e instalación de mobiliario comercial y punto de venta Centro de logística
Número de colaboradores:	30
Clientes principales:	Telefónica Movistar, Elektra, Salinas y Rocha, Bodegas de Remates, Elektricity, ESCENA, MEDIDA
Proyectos más significativos en los últimos 3 años: <i>(2001-2004)</i>	Tiendas y mobiliario punto de venta de Telefónica Movistar Mobiliario punto de venta para Grupo Salinas

III.3. Los procesos

“La cultura y las capacidades viven en una relación simbiótica; la una no puede funcionar sin las otras y deben estar en consonancia a fin de obtener resultados superiores. Las capacidades se necesitan para canalizar los valores, las creencias y los comportamientos dentro de la cultura para que se conviertan en mayor valor para el cliente. Las capacidades –paquetes de destrezas, tecnologías y lecciones acumuladas estrechamente integradas- se ejercen a través de los procesos organizacionales.”

“La empresa tendrá tantos procesos medulares como necesite para realizar las actividades naturales del negocio, determinadas por la etapa dentro de la cadena de valor en la cual se encuentre y los factores clave del éxito del mercado. A fin de apreciar claramente las capacidades, debemos concebir a la organización de una manera diferente, como una colección de procesos enlazados que atraviesan los niveles y las funciones”²

En este apartado me referiré exclusivamente a los procesos operativos, una vez que se ha establecido contacto con el cliente, que se desarrollan en la UEN Escena y la UEN MontaG. He elegido únicamente éstas dos, porque cada una atiende a dos mercados que operan de manera completamente distinta, y por otro lado sus procesos resultan de alguna manera representativos de los de las demás UEN.

En el caso de **Escena**, los procesos están diseñados para desarrollar proyectos que requieren de tiempos considerablemente largos desde su concepción hasta su implementación, de los que resultan normalmente productos de una vida útil larga de mínimo dos a tres años. Este tipo de proyectos en lo general son de gran importancia para los clientes, en donde se ponen en riesgo grandes capitales, generalmente son proyectos que implican cambios de estrategias comerciales y son el punto de partida para instrumentarlas y comunicarlas a sus propios clientes, o bien son el primer lanzamiento al mercado del producto, marca o servicio. De acuerdo con este perfil de proyecto y clientes, el mercado en términos de la competencia es relativamente reducido, ya que requiere de proveedores con un alto grado de especialización y capacidad para sostener proyectos tan complejos, por lo que los clientes tienden a ser muy leales a sus proveedores confiables. Los costos son muy importantes pero no son el factor determinante.

En cambio en el caso de **MontaG** los procesos responden al desarrollo de proyectos que se ejecutan en tiempos mucho más reducidos y los productos que resultan de los mismos están destinados a usarse por lapsos de tiempo limitados a los periodos de duración de las ferias y/o exposiciones, que por muy largos que sean no son mayores a quince días. Este tipo de proyectos en general representan parte de la estrategia del cliente para reforzar su presencia en el mercado o para dar a conocer de manera particular sus productos o servicios a un

² *La teoría del negocio. Peter F. Drucker*

sector de mercado específico de una manera más directa, por lo que tiende a buscar varias oportunidades durante el año donde presentarse. En este caso la competencia es altísima lo que da como resultado un mercado depredado en donde la rapidez en la respuesta y el costo resultan un factor determinante, aunque las oportunidades de realizar proyectos de este tipo también sean mucho mayores y constantes durante el año.

Será interesante que el lector tome en cuenta estas diferencias entre los mercados de ambas UEN a la hora de analizar los procesos que a continuación describo y haga sus propias conclusiones.

Procesos **ESCENA:**

1. Captación de requerimientos.

Es el arranque propiamente del proyecto en donde se toma nota de los asuntos que el cliente necesita o tiene interés en resolver; es muy común que el cliente tenga una idea del problema que quiere atender pero no tenga claramente identificado qué necesita para resolverlo y las dimensiones reales de su requerimiento. Desde este momento el objetivo es identificar cómo y qué aspectos se tratarán para solucionar de la mejor manera con la mayor rentabilidad y el menor costo las necesidades de los clientes. En esta parte del proceso la participación del equipo interdisciplinario es determinante ya que cada punto de vista contribuye a enriquecer la retroalimentación con el cliente, logrando desglosar al máximo todos los aspectos y requerimientos que intervendrán en el desarrollo del proyecto. De ahí que en muchas ocasiones será necesario entrevistarse más de una vez con el cliente para completar la información inicial suficiente que nos permita pasar a la siguiente fase del proceso.

2. Planteamiento del proyecto

A partir del conocimiento global de los requerimientos del cliente y las condiciones en que se efectuará el proyecto, es fundamental trazar una guía inicial en la que se determinen los alcances del proyecto en forma concreta presentando un plan de ejecución en el que se describan las fases en las que se propone desarrollar el proyecto con los tiempos estimados respectivos para resolverlo al 100 %. El planteamiento se presenta al cliente como propuesta y es muy útil para comprender la complejidad y duración en las que puede incurrir el proyecto y pueda entonces tomar decisiones sobre bases más claras.

3. Investigación y análisis

Normalmente el cliente está poco habituado a cumplir con ésta fase del proceso, pareciera que basta con el primer contacto de captación de requerimientos, sin embargo, esta etapa resulta fundamental para lograr óptimos resultados. Con esta fase nuestro objetivo es profundizar hasta en el último detalle sobre cada uno de los aspectos que intervendrán en el desarrollo del proyecto a través del contacto con todas las áreas de la empresa del cliente que participarán en él, áreas como mercadotecnia, operación, inmuebles, compras, etc. Es indiscutible que cada una de ellas tendrá requerimientos particulares y un punto de vista distinto o un enfoque específico para ver el proyecto, lo que nos lleva necesariamente a escuchar todas las voces para así proponer soluciones verdaderamente integrales, justo a la medida.

4. Conceptualización (diseño)

Los resultados de la fase anterior serán de fundamental importancia para dar un rumbo claro a esta parte del proceso. Esta es la primera fase en donde el balón está completamente en nuestra cancha y en donde justamente todo el cerebro y la creatividad de nuestro equipo de diseñadores industriales (*quienes a su vez cuentan con la asesoría del equipo técnico de ingeniería así como del área de desarrollo de proyectos en donde contamos con mercadólogos y arquitectos*) se pone a la disposición de encontrar soluciones que resuelvan cada uno de los requerimientos del cliente, tanto de los que él es consciente como de los que nosotros identificamos que es necesario resolver. En esta fase nuestro objetivo es buscar soluciones concretas a través de productos de diversa índole que respondan a todos sus requerimientos funcionales y operativos, que los costos sean razonables y que junto con todo ello obtenga un producto que lo identifique y lo haga sobresalir con personalidad propia y valores estéticos vanguardistas en el mercado en el que va a competir. Desde esta fase debemos pensar en todo lo anterior e inclusive en las implicaciones que tendrán los productos en su manejo y tiempos para la producción, distribución, instalación y mantenimiento, ya que el diseño del producto afectará cada una de estos aspectos de forma particular.

En esta fase de conceptualización y diseño se desarrollan varias alternativas a lo interno de la empresa, seleccionando después las más adecuadas, de las que se hace un trabajo de simulación gráfica digital para tener una idea más clara del aspecto de dichas alternativas. A partir de allí, decidimos internamente cual o cuales son las que verdaderamente podrán resolver el requerimiento del cliente y una vez determinado este punto pasamos a la siguiente fase

5. Ingeniería de costos

En la fase anterior se consideran de manera superficial los aspectos técnicos de producción en cuanto a materia prima y procesos de fabricación para el desarrollo de la propuesta, sin embargo es necesario que se haga un análisis más a detalle de estos aspectos para evaluar el proyecto y puedan identificarse con más precisión las implicaciones de la fabricación y a partir de allí la viabilidad en costos por lo que, antes de presentar al cliente cualquier propuesta, se requiere pasar por una fase de ingeniería en la cual se solucione técnicamente el proyecto y se definan las especificaciones de producción. Es una fase de retroalimentación a lo interno de la empresa en donde el equipo de diseñadores e ingenieros trabajan en conjunto y es de fundamental importancia para definir el diseño del producto y además nos proporciona los parámetros precisos para hacer un cálculo de los costos de producción muy aproximado a la realidad.

6. Estimado del proyecto

En esta fase se trabaja directamente sobre el análisis de costos, tiempos y movimientos para poder presentar un primer presupuesto general del proyecto al cliente. Se considera fundamentalmente el estimado de costos que tienen que ver con la fabricación de los productos, sin embargo también se puede incluir el estimado de costos relacionado con las fases de distribución, instalación y mantenimiento, pero esto normalmente no es posible ya que en la mayoría de los casos no se tiene definida toda la información a detalle sobre los alcances definitivos o todavía los parámetros no están claramente establecidos, por lo cual, lo más práctico y factible es centrarse en los costos unitarios de los productos con distintos parámetros de volumen de producción.

7. Prototipo

En este tipo de proyectos de escenografía corporativa es estratégica la realización de un prototipo por dos razones: Por un lado el prototipo es fundamental porque nos permite mostrar de forma concreta los resultados del diseño al cliente y de esta manera él pueda tomar decisiones con mucho mayor certidumbre y seguridad, presentar un producto terminado es mucho más convincente que presentar tan solo un dibujo. Por otro lado, independientemente del valor estratégico que tiene para la venta, el prototipo resulta indispensable a lo interno de la empresa para identificar todas las implicaciones que tendrá en la producción y en las siguientes fases, de ahí podemos determinar los costos reales, hacer una evaluación directa sobre la estética y funcionalidad del producto y en caso necesario hacer todos los ajustes y correcciones en el diseño para que todo esté de acuerdo a los requerimientos del cliente y sea viable en costos.

8. Presupuesto definitivo

Una vez realizado y autorizado el prototipo, con bases concretas podemos presentar un presupuesto definitivo acompañado normalmente con un plan de tiempos de producción, distribución e instalación. Es en este punto en donde el cliente tiene ya todos los elementos para tomar las decisiones para darle continuidad al proyecto.

9. Ingeniería de producción

Una vez autorizada la ejecución del proyecto por el cliente, se procede a la realización de los planos definitivos de producción, basándonos en la evaluación del prototipo y los ajustes y correcciones que hayan sido pertinentes.

10. Logística

Paralelamente a la realización de los planos de producción definitivos, empezamos a desarrollar todas las acciones de planeación del proyecto a detalle, considerando todos los aspectos que intervendrán en las siguientes tres fases: producción, distribución e instalación, con el objeto de coordinar todas las actividades y sincronizarlas, organizar y verificar que se tengan todos los recursos humanos y materiales para ejecutarlas en los tiempos y fechas necesarios y prever cualquier eventualidad que pudiera surgir al paso.

11. Producción

A partir del plan de ejecución se da inicio a la fabricación de los productos, considerando un programa de producción adecuado a las necesidades de distribución e instalación que pida el proyecto. Esta fase está bajo el más estricto control de calidad y puntualidad por lo que contamos con equipos de supervisión encargados de monitorear constantemente la calidad de los productos así como que los tiempos de producción cumplan cabalmente con lo planeado, aun con los imponderables.

Normalmente esta fase considera volúmenes de producción importantes por cada producto, es decir se considera esta fase siempre y cuando la producción entre dentro de un rango de volumen que se considere propio para la producción en serie.

12. Distribución:

Esta fase es de particular importancia ya que se requiere de mucha precisión en el manejo de los tiempos ya que son al menos tres equipos los que trabajan coordinadamente en función de la llegada de los productos a sus destinos. Por un lado el cliente quien directamente recibe los productos en sus locales, el equipo de instaladores que normalmente lleva una ruta planeada por día y hora para cumplir con el programa de instalación y por supuesto el equipo de mudanzas, quien a su vez también lleva su propia ruta de entregas y cualquier retraso afectaría a su vez a los equipos de otras localidades. Esto resulta sumamente complejo cuando se trata de programas de ejecución a nivel nacional con tiempos de ejecución muy reducidos.

Esta parte del proceso se sustenta, como es lógico, en los resultados de los controles y coordinación de producción, en donde un aspecto determinante es el empaque y embalaje de los productos para que puedan ser transportados con seguridad sin que sufran daños o desperfectos por el manejo, así como la adecuada clasificación de los productos para ser ordenados dentro de la mudanza según la ruta y etiquetados para identificar su destino preciso.

13. Instalación

Los trabajos de instalación los realizamos por medio de cuadrillas o equipos de instalación divididos geográficamente, ya sea en una localidad precisa o bien a nivel nacional según la magnitud del proyecto. Dependiendo de la complejidad del producto varían los tiempos de instalación, sin embargo lo que siempre intentamos es que en una sola jornada quede completamente terminado el trabajo de cada local o punto de venta del cliente, esto normalmente se realiza en horarios no hábiles para que el cliente pueda disponer de sus instalaciones si es que está operando en el mismo lugar.

Esta fase es de suma importancia porque es justamente el cierre de nuestro trabajo y donde efectivamente se ven los resultados concretos para el cliente, es por eso que nuestro objetivo es que los productos tengan la misma calidad y aspecto en cualquier punto del país en que se encuentren, cuidando todos los detalles de imagen lo mismo en una sucursal matriz de una ciudad importante que en una pequeña sucursal en una localidad distante.

14. Mantenimiento

Esta última fase redondea el servicio al cliente y su objetivo es darle todos los recursos al cliente para que los productos en sus puntos de venta mantengan la imagen adecuada permanentemente lo que le da mucha consistencia de imagen con sus propios clientes.

Dependiendo del tipo de productos, el mantenimiento lo podemos ofrecer como un servicio formal, programado y estructurado para hacerlo periódicamente como en el caso del mobiliario urbano por ejemplo, o bien el cliente tiene abierta la posibilidad de llamarnos en el momento en que cualquiera de los productos sufra algún desperfecto por el manejo y entonces se trabaja específicamente por cada caso en particular.

Procesos MontaG

1. Captación de requerimientos

En esta fase se establece el primer contacto directo con el cliente en el que se abre la oportunidad concreta para desarrollar el proyecto. Normalmente el cliente tiene ya muy claros los parámetros y requerimientos para su stand y/o feria tales como la fecha y duración del evento, el local en donde se realizará, la ubicación de su espacio y los metros cuadrados del área de exposición, los productos y servicios que desea presentar y los medios a través de los cuales desea hacerlo como: los mismos productos físicamente, gráficos, videos, sonido, demostraciones, etc., Es posible que tenga ya ciertos requerimientos de presentación que es indispensable respetar. Además normalmente tiene

información adicional importante sobre su competencia, donde está ubicada, la clase de stands que pone, etc. En suma, el cliente sabe con bastante certidumbre que es lo que necesita y normalmente tiene ya una experiencia adquirida en otros eventos que le permite tener mucha claridad sobre lo que *le funciona*.

En esta fase el cliente nos invita junto con otros proveedores para concursar por la realización del proyecto, nos proporciona toda su información y nos da un plazo específico con fecha y hora para que se le entregue una presentación gráfica y /o volumétrica del concepto junto con un presupuesto del mismo.

2. Diseño

Según los requerimientos y parámetros proporcionados con el cliente, el reto de esta fase es proporcionarle al cliente un proyecto que resulte muy impactante en su imagen para que lo ayude a destacar de la competencia y de él mismo con respecto a eventos anteriores; y al mismo tiempo sea lo suficientemente racional en el manejo de los elementos que se desarrollen para que el costo sea lo más viable y conveniente para su presupuesto.

Los tiempos que se tienen para esta fase son muy cortos, máximo un par de semanas, por eso es de fundamental importancia la experiencia y talento de nuestro equipo de creativos: diseñadores industriales y arquitectos, para desarrollar proyectos muy sólidos en poco tiempo. Deben tener una gran capacidad para desarrollar proyectos con gran impacto visual, con gran aprovechamiento de los espacios y donde los elementos que se diseñen sean muy prácticos en el manejo para su fabricación, montaje y desmontaje; además deben cumplir el objetivo de ser muy claros en la descripción de cada uno de los elementos con los que se conforma el concepto del stand ya que el presupuesto con el que se concursa es definitivo y se realiza con base en ellos.

La presentación del concepto se realiza con *renders* que presentan el stand de distintas perspectivas, con vistas frontales y laterales. La presentación volumétrica con maqueta no siempre es necesaria.

3. Presupuesto

A partir de los gráficos realizados por los diseñadores, entre renders y bocetos de cada elemento, se realiza el presupuesto definitivo que se presentará al cliente. Al ser definitivo este presupuesto resulta indispensable realizarlo en equipo con el área de producción y montaje para que se prevean todos los detalles y se consideren todos los procesos, materiales y manejos que se requerirán para la realización del proyecto.

4. Presentación al Cliente

De acuerdo con los requerimientos del cliente, se formaliza la presentación pudiendo hacerla directamente explicando el concepto y sus detalles o bien dejándola en sobre cerrado con una memoria descriptiva que explique todos los detalles del proyecto. El cliente se toma su tiempo y más adelante nos informa de los resultados de su decisión.

5. Ingeniería de Producción

A partir de que el cliente nos confirma que somos el proveedor elegido se inician los trabajos de ingeniería de producción que consisten en bocetos a detalle de cada elemento que explican dimensiones, materiales y acabados. Además de dar especificaciones de cada uno de los elementos de apoyo que tendrá el stand como instalación eléctrica e iluminación, gráficos, elementos estructurales, etc. Este trabajo se realiza complementariamente entre los diseñadores y el equipo de producción donde los diseñadores dan todos los lineamientos y especificaciones generales y el área de producción tiene la libertad de decidir los sistemas a detalle de producción siempre y cuando se respeten los aspectos de funcionalidad y apariencia especificados por el área de diseño.

A partir de esta fase es indispensable estar en constante comunicación con el cliente ya que normalmente se requieren cambios o requerimientos adicionales a los que se plantearon en el proyecto inicial y es necesario estar muy alertas para que se consideren todas estas modificaciones en las especificaciones finales del proyecto.

6. Producción

Según las especificaciones se inician los trabajos de producción, normalmente se fabrican productos únicos, es decir que la mayor parte de los elementos que se consideran para esta fase vienen siendo prototipos, y por lo mismo los procesos y materiales que utilizamos están pensados para facilitar la fabricación de este tipo de productos.

7. Montaje

Esta fase resulta la más crítica ya que se cuenta con un tiempo muy limitado para su realización, apenas de unos 3 o 4 días, no importando la magnitud del proyecto pudiendo ser éste muy complejo. Además durante este proceso también surgen cambios de última hora solicitados por el cliente y es fundamental tener la disponibilidad para poder realizarlos.

En esta fase nuestros líderes de proyecto tienen el objetivo de coordinar múltiples actividades paralelas para integrar a todos los equipos que trabajarán en la

realización del proyecto: instaladores de mobiliario y sistemas de exposición, electricistas, instaladores de equipos de cómputo, video y sonido, etc.; lo cual resulta muy complejo cuando se tiene que trabajar en un área muy limitada de espacio. Y además deben tener la capacidad de dar atención y respuesta inmediata al cliente quien normalmente está presente durante todo el proceso del montaje.

8. Entrega al cliente

El tiempo de montaje se ve reducido ya que se debe considerar dejar un tiempo razonable al cliente para que pueda disponer del espacio listo para que coloque sus productos a su gusto, trabaje sobre los equipos de computo o video para hacer sus pruebas, coloque su material de promoción y ventas, etc.

Durante este lapso estamos listos y a la disposición del cliente para apoyarlo en cualquier aspecto que resulte necesario. Y una vez que todo esta en su lugar y en orden se da por entregado el stand al cliente con su Vo.Bo. para que inicie el periodo de la feria. Durante el transcurso de la feria se da el servicio de mantenimiento y limpieza diariamente.

9. Desmontaje

Una vez terminada la feria, se cuenta también con un par de días para realizar el desmontaje de todos los elementos. Es muy importante esta fase ya que independientemente del tipo de convenio con el cliente, debemos mantener en perfecto estado cada uno de los elementos del stand con el empaque y clasificación adecuada ya sea para poder darles más usos en otros eventos o para hacer entrega de los mismos al cliente.

10. Entrega al cliente de gráficos o muebles

El cierre del proyecto consiste en entregarle al cliente todos los elementos que son de su propiedad en perfecto estado.

III.4. La identidad corporativa de Grupo Escato

Siendo una empresa dedicada a resolver aspectos de la imagen de nuestros clientes ha resultado indispensable cuidar nuestra imagen en todos los rubros incluyendo por supuesto los elementos gráficos en los que nos apoyamos para el desarrollo de nuestra operación y comercialización, ya que son un medio fundamental para comunicar quienes somos y a qué nos dedicamos.

III.4.1. Imagen corporativa³

A lo que mayor importancia se le ha dado en este aspecto es a lograr una identidad que corresponda con la personalidad y cultura de la empresa, que refleje cabalmente quién es y cómo es Grupo Escato. La imagen corporativa se ha ido actualizando junto con la evolución y crecimiento de la empresa, en el último desarrollo de imagen se consideró para el rediseño conceptos como innovación, fuerza, profesionalismo y unificación, éste último muy importante ya que representaba el reto de homogeneizar la imagen de 5 empresas (UENs) completamente distintas con el objeto de que todas se rigieran por la imagen del Grupo y al mismo tiempo se reflejara individualmente las particularidades de cada una.

Las principales aplicaciones de la imagen corporativa de Grupo Escato son las convencionales, es decir, papelería, uniformes y vehículos. Sin embargo también se han desarrollado otras aplicaciones con doble propósito, es decir que además de apoyar una actividad operativa también han cumplido discreta pero eficientemente con una función publicitaria y éstas están relacionadas directamente con los productos que se fabrican, para ellos se han desarrollado dos aplicaciones distintas, una tiene que ver con el control de producción: es la *etiqueta de control de calidad* que ayuda a verificar que efectivamente ese producto haya pasado los controles necesarios antes del empaque y al quedarse puesta en el producto permite demostrar y transmitir al cliente el compromiso con la calidad.

La otra es una placa metálica que se coloca en el producto terminado que identifica a Grupo Escato como el fabricante con su número de teléfono. Todos los productos llevan esta placa, la cual está ubicada estratégicamente en lugares discretos pero visibles, dando la oportunidad de encontrar los datos de Grupo Escato fácilmente si existe interés por parte de quienes ven su producto. Ya se han obtenido resultados favorables por este medio de promoción

³ Término con el que se refiere a la manera en cómo se presenta una empresa a sus clientes, fundamentalmente a través de diversos medios de comunicación: impresos, digitales, audiovisuales, etc. Ejemplo: logotipo, colores, grafismos, etc.

HISTORIA GRÁFICA



Gabriel Gadsden Carrasco

Director general

gadsden@escato.com.mx



t: 5661 1222
f: 5661 3071
ext. 1100

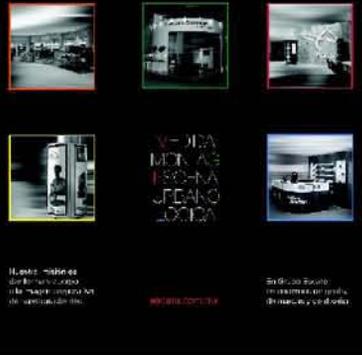
Edif. Cereza # 22
Chimultic, ac.
México D. F. 07000

NEEDA
MONTEA
ESCALA
URBANO
LOGICA



conceptos revolucionarios

soluciones creativas



El más rápido es
el más seguro
de la mano de un
experto en el
sector de la
arquitectura.

www.escato.com.mx

El Grupo Escato
es el líder en el
sector de la
arquitectura.

La imagen anterior se usaba con fondos negros, la fuente era Helvetica Neue y los colores de las UENS eran diferentes.



SIGNOS IDENTIFICADORES BÁSICOS



Grupo
ESCATO
Escenógrafos Corporativos

Signo Cromático



PANTONE
200

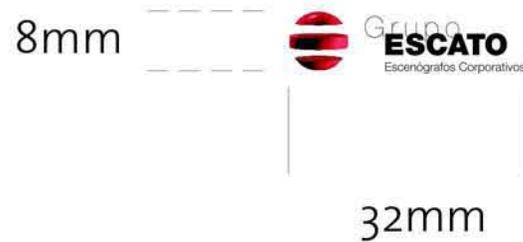


PANTONE
Black

Áreas Restrictivas



Proporción Mínima



PAPELERÍA INSTITUCIONAL



La papelería básica institucional está hecha como una herramienta de comunicación externa.

La hoja carta es la base de todos los documentos del Grupo. Y la primera hoja lleva los datos del Grupo.

PAPELERÍA INSTITUCIONAL



Frente
 Jerarquía:
 Logo
 Nombre
 Puesto
 Datos
 Página



Vuelta
 Presencia
 de las UENS
 que conforman
 al Grupo



La tarjeta de presentación es la primera herramienta de comunicación visual externa.

UENS

Aplicaciones

Fuente: TheSans 3-Light siempre en altas

Aplicación Vertical: siempre mismo orden y cuidando los colores

ESCENA
MONTAG
LOGICA
MEDIDA

Signo Cromático



PANTONE
Black



PANTONE
151



PANTONE
368



PANTONE
298



PANTONE
7455

Aplicación Horizontal: siempre mismo orden y un solo color (negro) y con las líneas del mismo tamaño y a la misma distancia.

| ESCENA | MONTAG | MEDIDA | LOGICA

UNIFORMES



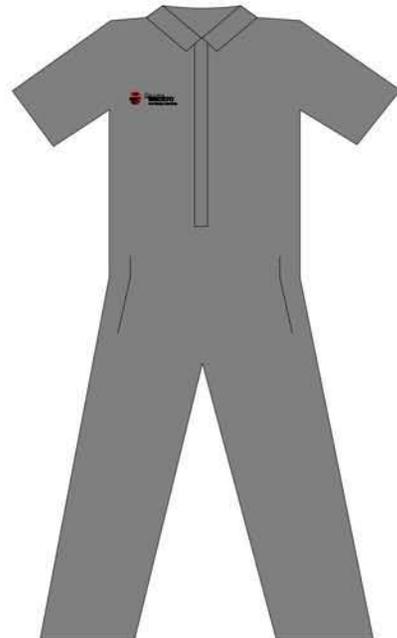
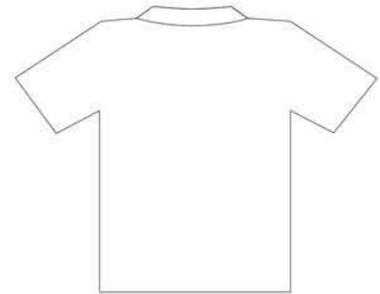
Bordado



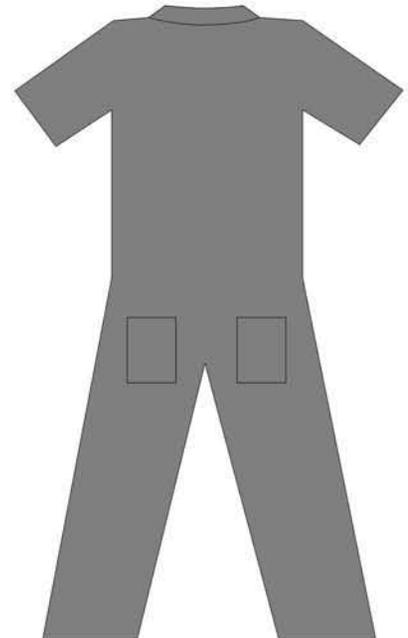
Impreso



Bordado



Frente



Bordado

Vuelta

Tienen como objetivo unificar la imagen de los trabajadores en todo el grupo y al mismo tiempo protegerlos.

VEHÍCULOS



camión 1



chevy



Todos los vehículos del grupo están rotulados igual, lo que permite que Grupo Escato tenga presencia con el público en general

ETIQUETAS



Identificación



Control

Se usan para identificar los productos, para reforzar la presencia de la marca y para control en producción y de calidad.

III.4.2. Herramientas de promoción y ventas

Aunque las aplicaciones de este rubro también forman parte de la imagen corporativa de Grupo Escato, decidí separarlas con el objeto de identificar con claridad cuales son los apoyos específicos para promoverse y captar clientes.

Presentación electrónica. Esta es la más importante ya que se presenta personalmente en las visitas al cliente, se utiliza como herramienta de venta por los directores de UEN o los líderes de proyectos quienes presentan al Grupo apoyándose en este elemento. Se trata de mostrar de manera sintetizada lo que es Grupo Escato, lo que hace y ofrece así como lo que ha logrado Grupo Escato en los últimos años. Se maneja una sola presentación para todas las UEN.

Miniaturas. Son piezas a escala de diferentes productos que hemos desarrollado como parte de los principales proyectos realizados por las distintas UENs para clientes importantes. Inicialmente se pensó como un obsequio para los clientes dueños del proyecto en cuestión con el objeto de darle relevancia, y al mismo tiempo con el objeto de hacerse presente y mantener la atención de un cliente cautivo. Se han hecho miniaturas de los proyectos más significativos como la señalización de Bancomer, Serfín, el mobiliario urbano: Buzón express y columna publicitaria así como los módulos de exhibición de Telefónica y Electra, entre otros.

Página WEB. No podía faltar nuestra presencia en la red siendo hoy en día el medio masivo de información por excelencia. Por este medio se puede localizar por el nombre corporativo, o por el de cada una de las UENs, o bien por distintos rubros de servicios como señalización, stands, mobiliario urbano, diseño, etc. La página es: www.escato.com.mx

Anuncios. Se manejan también los medios impresos con los que se busca establecer una fuerte presencia en sectores específicos del mercado. Al tener cada UEN un tipo de servicio específico, generalmente los anuncios se hacen de manera independiente, con el respaldo del Corporativo, identificando las publicaciones y medios más adecuados según sea el caso.





No existen promocionales como tal, las herramientas que se utilizan para reforzar la presencia de Escato con nuestros clientes son las réplicas a escala de los proyectos ya realizados.



QUIENES SOMOS

- ESCENA
- MONTAG
- MEDIDA
- LOGICA

CLIENTES

CONTACTO

En ESCATO creamos ambientes empresariales, temporales, urbanos y corporativos.

Damos forma y cuerpo a la imagen corporativa.

Llevamos más de 15 años en constante evolución.





QUIENES SOMOS

ESCENA

- DHL
- SANTANDER SERFIN
- HSBC
- NOKIA
- PAPALOTE
- EUMEX
- CIE PUBLITOP

MONTAG

MEDIDA

LOGICA

CLIENTES

CONTACTO

ESCENA
escenografía corporativa y urbana

desarrollo de punto de venta y módulos para exteriores
consultoría
estrategia de aplicación integral de imagen operativa
comunicación
merchandising





QUIENES SOMOS

ESCENA

MONTAG

- NESTLE
- NOKIA
- FEMEX
- KODAK

MEDIDA

LOGICA

CLIENTES

CONTACTO

MONTAG
escenografía temporal

diseño y producción de stands
soluciones custom
sistemas octanorm
servicio internacional
soporte de producción gráfica



ESCENA | MONTAG | MEDIDA | LOGICA



Rafael Checa 22, Chimalistac
México D.F. 01070
t. 5661 1222 / f. 5661 3071

MONTAG
ESCENOGRAFIA TEMPORAL

www.escato.com.mx

Los únicos elementos que se utilizan para hacer publicidad son los anuncios en revistas especializadas y en los módulos de voceadores.

III.5. Los clientes y proyectos de Grupo Escato

Uno de los aspectos más importantes que se logra definir con claridad, lo que costó algunos descalabros y mucha pérdida de tiempo y recursos, fue definir cuales y que tipo de clientes se atenderían. Como lo he descrito en el capítulo anterior los clientes meta de Grupo Escato son los corporativos e instituciones que tienen requerimientos recurrentes en el tratamiento de su imagen para sus puntos de venta, clientes que debido a su posición en el mercado manejan proyectos de alto nivel.

A continuación presento algunos ejemplos de los clientes y proyectos más importantes para Grupo Escato atendidos por las distintas UEN, que son representativos del trabajo del Grupo en los últimos años

Banca Serfín – Banco Santander Serfín

proyecto:	Cambio de imagen en sucursales y edificios corporativos
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño e Implementación de Elementos Operativos, Comunicación Interna y al cliente, Señalización exterior e interior, merchandising y pop.
Años de Realización:	1995 a 2005.
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	5 cambios en 10 años
Productos Incluidos en el Proyecto:	Marquesinas, unipolares, banderas, señalización interior, mostradores, porta póster, mesas de apoyo, dispensador, ambientaciones de cajero automático, módulos de promoción
Alcance:	Implementación en todas sus sucursales a nivel nacional con más de 20 proyectos globales
Aspectos Relevantes:	La consolidación de una relación de más de 15 años desarrollando la imagen del cliente con 5 administraciones distintas

Banca Serfin – Banco Santander Serfin



Telefónica Movistar

proyecto:	Telefónica Móviles
UEN responsable:	LOGICA
Tipo de Proyecto:	Producción, Diseño, Distribución e instalación de mobiliario para puntos de venta en sucursales propias y ajenas
Años de Realización:	2000 - 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	4 años
Productos Incluidos en el Proyecto:	Mostradores, marquesinas, vitrinas y módulos
Alcance:	Más de 17000 productos fabricados y 2000 puntos de venta instalados a Nivel Nacional en un año
Aspectos Relevantes:	Es el cliente al que más se le ha vendido en la historia Grupo Escato

Telefónica Movistar



proyecto:	Cambio de Imagen de Sucursales
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño e Implementación de elementos de señalización interna y externa, elementos de merchandising y pop para sucursales así como elementos para cajeros remotos y la implementación de sucursales en el super
Años de Realización:	1996 a 2000
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	Cambio de 350 sucursales en un mes y trabajo permanente durante los dos años en trabajos de diversa índole
Productos Incluidos en el Proyecto:	Señalización interna y externa, porta gráficos, porta folletos, kioscos de Internet, ambientación de cajero remotos, sucursales en el super con sistema constructivo reutilizable y armable en 48 horas
Alcance:	: Implementación a nivel nacional con 15 proyectos distintos: en 350 sucursales bancarias, 30 Bansupers, 400 afores y complemento de lanzamiento de nuevos proyectos
Aspectos Relevantes:	Se trabajaron con todas las áreas del Banco, AFORE, Hipotecaria, Cajeros, Sucursales, entre otros

Bancomer



Módulos de Voceadores (DDF)

proyecto:	Sustitución de Módulos de Voceadores para vía pública de la Cd de México. DF.
UEN responsable:	URBANO
Tipo de Proyecto:	Diseño Producción e instalación del nuevo mobiliario urbano tipo puesto de periódicos con áreas de publicidad que sustituye el puesto de revistas de lámina negra utilizado los los últimos 10 años
Años de Realización:	A partir del 2004 hasta el 2007
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	4 años
Productos Incluidos en el Proyecto:	3 modelos de revisteros
Alcance:	Sustitución de 4000 módulos
Aspectos Relevantes:	Con este proyecto se abrió un área nueva de negocio al comercializar espacios publicitarios. Es un proyecto que por su naturaleza dio a conocer a Grupo Escato a un nivel masivo en la ciudad de México dándole un mejor posicionamiento como empresa

Módulos de Voceadores (DDF)



Elektra

proyecto:	Torres de Telefonía celular Grupo Salinas
UEN responsable:	LOGICA
Tipo de Proyecto:	Producción, diseño, distribución e instalación de mobiliario para puntos de venta en sucursales propias
Años de Realización:	Desde 2004 a la fecha
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	un año
Productos Incluidos en el Proyecto:	Vitrinas para exhibición de productos de Telefonía celular
Alcance:	Más de 3,600 vitrinas fabricadas e instaladas en más de 900 puntos de venta a nivel nacional en 2 meses. Exportación de 150 vitrinas a Centro América
Aspectos Relevantes:	Tiempo record de producción (una vitrina por minuto). Proyecto que nos da la oportunidad de proyección al extranjero



Elektra

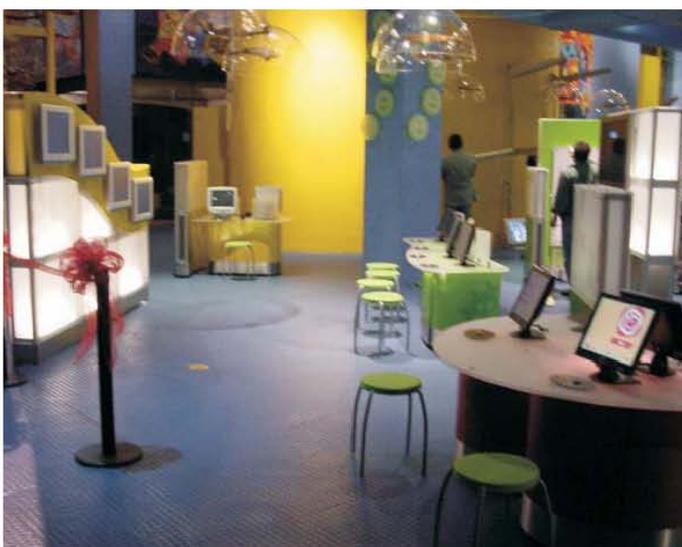
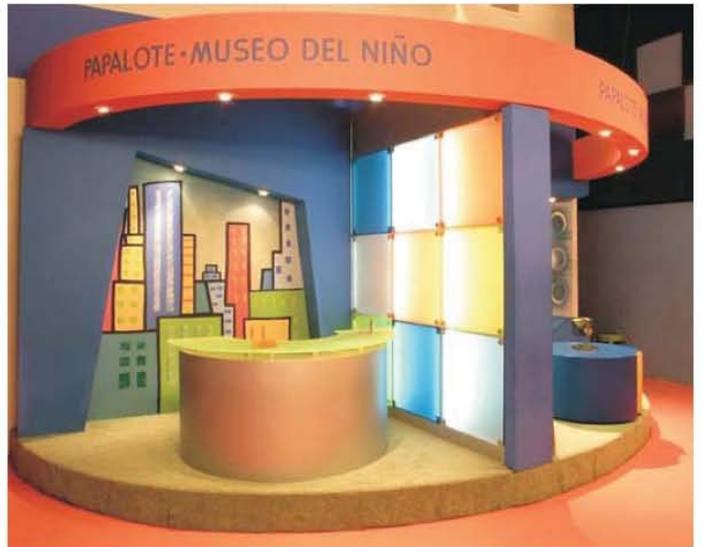
proyecto:	Mobiliario para tiendas Elektra
UEN responsable:	LOGICA
Tipo de Proyecto:	Producción, diseño, distribución e instalación de mobiliario para puntos de venta en sucursales propias
Años de Realización:	Desde 2004 - 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	un año
Productos Incluidos en el Proyecto:	Copetes, muebles de Car Audio, tarimas de madera, Antenas para teatro en casa, portaposters, folleteros, sujetadores de seguridad para equipo electrónico
Alcance:	Producción e instalación de 1800 copetes, 300 muebles de Car Audio, 1020 tarimas de madera, 600 antenas para teatro en casa, 3600 portaposters, 1200 folleteros y 5700 sujetadores de seguridad para equipo electrónico a nivel nacional.
Aspectos Relevantes:	236 puntos de venta instalados a nivel nacional en 18 días



Papalote Museo del Niño

proyecto:	Desarrollo de Exhibiciones interactivas para: Papalote Museo del niño, Cd de México; Mix museo del niño, Jalapa Veracruz Papagayo Museo del Niño en Villahermosa, Tabasco
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño, Fabricación e Instalación de exhibiciones interactivas para museos de niños
Años de Realización:	2003 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	Un año
Productos Incluidos en el Proyecto:	Alrededor de 280 exhibiciones distintas para tres museos.
Alcance:	Fabricación e Instalación de 200 exhibiciones en 6 meses en tres plazas de la república distintas
Aspectos Relevantes:	Nos convertimos en la primer empresa nacional que tiene a su cargo la implementación en su totalidad de los exhibidores en dos museos.

Papalote Museo del Niño



proyecto:	Desarrollo de stands corporativos
UEN responsable:	MONTAG
Tipo de Proyecto:	Diseño, Producción e Instalación de Stands para Exposiciones
Años de Realización:	2003, 2004 y 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	Cada proyecto llevo 2 meses de desarrollo entre el diseño, aprobación, construcción, montaje, evento y desmontaje
Productos Incluidos en el Proyecto:	En cada uno de los eventos se cubrieron mas de 200m2 del stand con áreas de exhibición, atención, salas de juntas, 2ndos pisos, y zonas multimedia
Alcance:	Continuidad de imagen y desarrollo de proyectos alternos, como islas comerciales.
Aspectos Relevantes:	Generó relaciones comerciales del cliente con otras UENS

Nokia



Nokia

proyecto:	Mobiliario Punto de Venta
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño, Fabricación e Instalación de mobiliario de exhibición de productos
Años de Realización:	2004 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	250 puntos de venta en 60 días
Productos Incluidos en el Proyecto:	Mostrador, Vitrinas, Islas, Torres, Lanzamientos y Gráficos
Alcance:	Fabricación y Distribución de 2000 elementos a nivel nacional
Aspectos Relevantes:	A partir de este proyecto logramos que el cliente nos viera como su agencia de imagen para puntos de venta

Nokia



Nestlé

proyecto:	Corner's Nestlé Sport City
UEN responsable:	MEDIDA
Tipo de Proyecto:	Mobiliario
Años de Realización:	2004
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	10 meses
Productos Incluidos en el Proyecto:	Muebles caja, Muebles de helados y Muebles para Café
Alcance:	Se realizaron en el transcurso de 10 meses 8 corner para Sport City
Aspectos Relevantes:	Crear la imagen donde los productos de Nestlé son saludables para toda la familia y que también tiene productos especializados para la gente que practica deportes y que se ocupa de su imagen



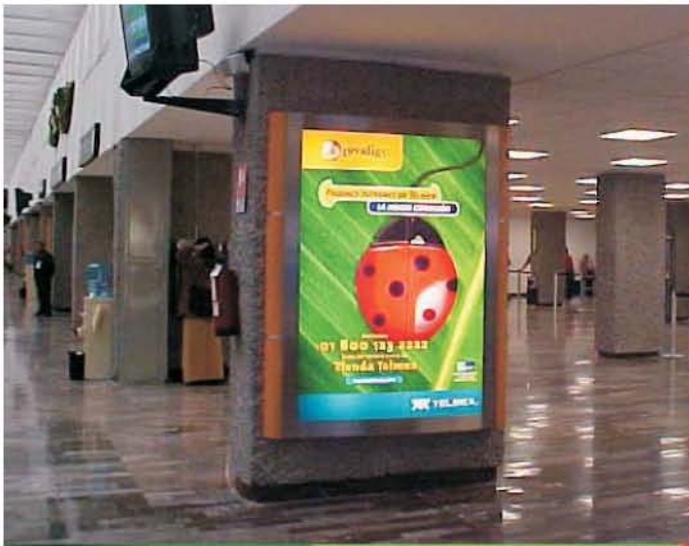
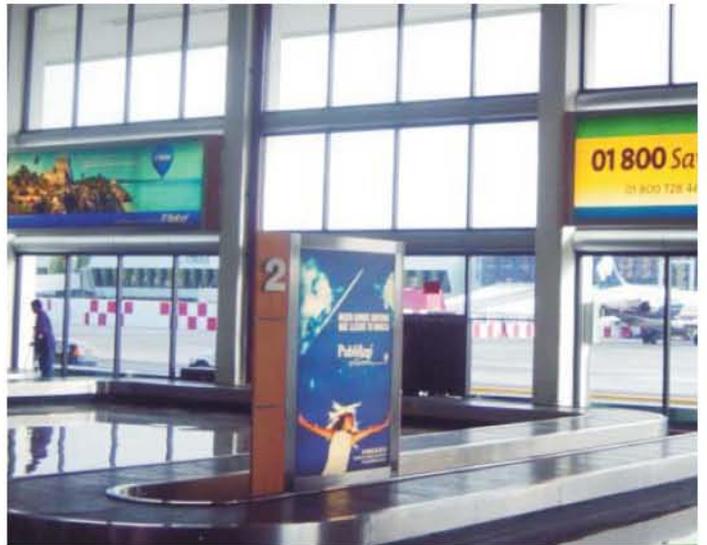
Nestlé

proyecto:	Desarrollo de stands institucionales, exposiciones especializadas y módulos demostradores
UEN responsable:	MONTAG
Tipo de Proyecto:	Diseño, Producción e Instalación de Espacios de Exhibición
Años de Realización:	2002, 2003, 2004 y 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	Varió desde 2 meses hasta 1 semana entre diseño, autorización, producción, montaje y desmontaje, según las circunstancias de los diversos proyectos
Productos Incluidos en el Proyecto:	Desde stands institucionales de mas de 200 m2, Stands en Exposiciones Verticales (especializadas) hasta módulos demostradores de lanzamiento de producto
Alcance:	Mas de 80 proyectos a la fecha
Aspectos Relevantes:	Somos la empresa proveedora de estos servicios mas reconocida por este cliente y atendemos a distintas áreas de producto dentro de Nestlé, entre las que destacan: Chocolates, Helados, Foodservice, Cereales, Abarrotes, Nutrición y Corporativo



Publito

proyecto:	Mobiliario Merchandising y Publicidad en Aeropuertos
UEN responsable:	URBANO
Tipo de Proyecto:	Diseño, Fabricación e Instalación de Equipamiento para publicidad
Años de Realización:	2002 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	6 meses Intermitente
Productos Incluidos en el Proyecto:	Distintas formatos y dimensiones de cajas de luz y pantallas para Publicidad Dinámica
Alcance:	13 Aeropuertos que implican 500 muebles
Aspectos Relevantes:	La buena relación con el cliente y los resultados han promovido y generado nuevos negocios de relevante importancia (Urbano)



proyecto:	Implementación de Cambio de Imagen
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño, Fabricación e Instalación de Señalización externa, mobiliario de Sucursales y ambientación de cajeros remotos
Años de Realización:	2003 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	3 meses en cambio de imagen en sucursales
Productos Incluidos en el Proyecto:	Marquesinas, Unipolares externos, Mobiliario de ejecutivos así como de cajas y elementos de merchandising y pop para las sucursales, al igual que ambientaciones de cajeros remotos
Alcance:	Cambio de 400 sucursales aproximadamente a nivel nacional en 2 meses
Aspectos Relevantes:	Posicionamiento más importante de marca en el 2004

HSBC



proyecto:	Estrategia Nueva Imagen en Puntos de Venta
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Consultoría en Puntos de Venta, Diseño, Fabricación, Obra Civil e Implementación de los Puntos de Venta DHL
Años de Realización:	2004 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	20 puntos de venta piloto en 90 días.
Productos Incluidos en el Proyecto:	Mostradores, Directorio, Paneles de Información, Exhibidores de empaques, Básculas, Marquesinas, Unipolares, Banderas y Porta gráficos
Alcance:	Promoción piloto de 20 puntos de venta expandible a toda la red DHL (54 Puntos de Venta) y nuevas aperturas
Aspectos Relevantes:	Primer proyecto de Consultoría Integral de Grupo Escato



Stock

proyecto:	Buzón Express
UEN responsable:	URBANO
Tipo de Proyecto:	Diseño, Fabricación e Instalación de Buzón Express
Años de Realización:	2000 a 2002
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	1 año
Productos Incluidos en el Proyecto:	Buzón Express (<i>caja de luz para publicidad y buzón</i>)
Alcance:	Fabricación de 650 buzones para el área metropolitana
Aspectos Relevantes:	Con este producto se dio inicio al desarrollo de mobiliario Urbano en Grupo Escato



Levi's

proyecto:	Mobiliario Multi marcas Dockers Levi's
UEN responsable:	MEDIDA
Tipo de Proyecto:	Diseño y producción de mobiliario para tiendas multi marcas
Años de Realización:	2000 a 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	5 años y medio
Productos Incluidos en el Proyecto:	Muebles Perimetrales, Colgadores sencillos, Islas de Doblado, Colgadores dobles
Alcance:	Se han fabricado a lo largo de 5 años como un promedio de 600 muebles para diferentes distribuidores de Levi's
Aspectos Relevantes:	Lo más relevante de es que podemos tener clientes con una larga relación de trabajo y se puede seguir trabajando con este

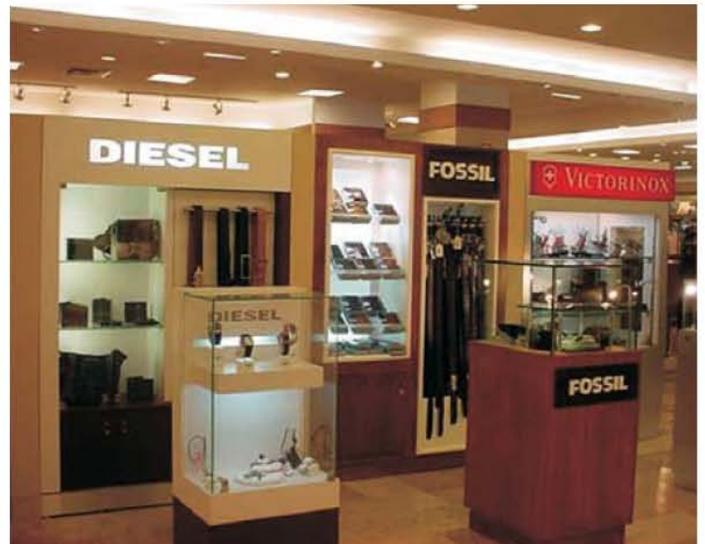
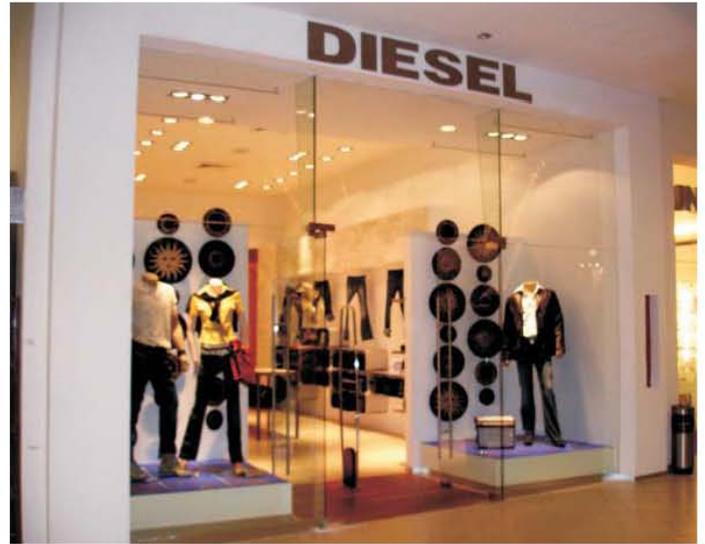
Levi's



Diesel

proyecto:	Corner´s Diesel
UEN responsable:	MEDIDA
Tipo de Proyecto:	Producción de mobiliario para tiendas Departamentales
Años de Realización:	2004 y 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	9 meses
Productos Incluidos en el Proyecto:	Mueble perimetral(Jeans Wall y Wall bay), Islas (Haging unit a y b) Mesa de trabajo(Jeans Table) , colgador(T bar)
Alcance:	Hasta la fecha se han realizado 8 corner´s y tenemos en proyecto otros 15 para el 2005
Aspectos Relevantes:	Construir un imagen de marca fuerte y sólida para Diesel en las tiendas departamentales de México.

Diesel



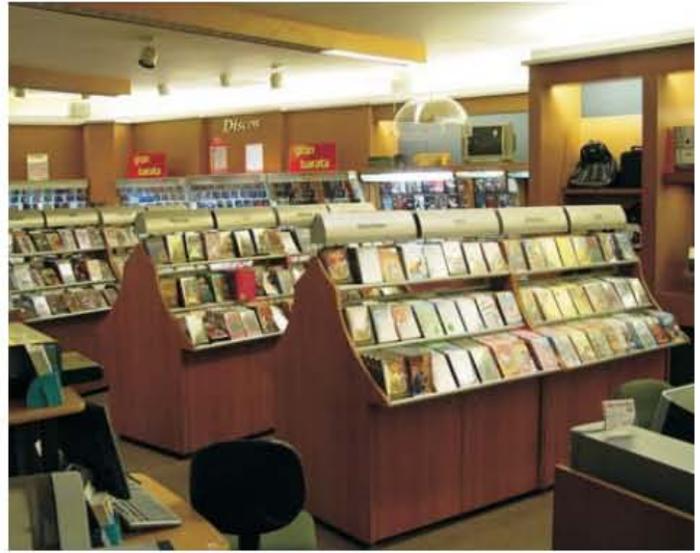
PEGASO

proyecto:	Desarrollo nueva Imagen Puntos de Venta
UEN responsable:	ESCENA
Tipo de Proyecto:	Diseño Fabricación e Instalación de señalización interna y externa así como mobiliario de atención a clientes en punto de venta pegaso
Años de Realización:	2000
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	7 meses
Productos Incluidos en el Proyecto:	Módulos atención a clientes, señalización de áreas, vitrinas de exhibición, porta gráficos, señalización externa
Alcance:	Implementación de las primeras sucursales piloto a nivel nacional
Aspectos Relevantes:	el primer desarrollo de imagen de punto de venta que realiza Grupo Escato



Liverpool

proyecto:	Muebles DVD
UEN responsable:	MEDIDA
Tipo de Proyecto:	Mobiliario para el área de DVD's
Años de Realización:	2004 y 2005
Tiempo efectivo de ejecución del proyecto:	10 meses
Productos Incluidos en el Proyecto:	Muebles perimetrales e islas
Alcance:	Se han realizado 44 muebles de los cuales son 14 perimetrales y 30 islas, y para el 2005 tenemos en proyecto 60 muebles más
Aspectos Relevantes	El logro mas relevante con la manufactura de estos muebles para Grupo Escato es que para Liverpool somos una empresa que les puede resolver retos de función y estéticos con sus muebles



III.6. Acciones para la continuidad

Una constante en la vida de Grupo Escato desde sus inicios ha sido buscar alternativas para encontrar nuevas posibilidades de negocio, ampliar los campos de acción para darle continuidad y largo plazo a su actividad. Los resultados, aunque enriquecedores y llenos de aprendizaje, no siempre han sido buenos negocios o negocios rentables. A continuación expongo los más recientes esfuerzos iniciados por Grupo Escato en los últimos 2 años en donde se podrán observar las dos caras de la moneda.

III.6.1. Grupo Escato Internacional

Este proyecto se concibió para desarrollar un área de negocio dentro de una de las UEN en particular: MontaG. Esta UEN contaba ya con una larga trayectoria de más de 10 años en el montaje de exposiciones comerciales, lo que incluía en su experiencia un buen número de clientes internacionales, todos obtenidos a través de la red OSPI (Octanorm Service Partner International), esto es una organización internacional de empresas que ofrecen servicios de montaje de exposiciones con un alto estándar de calidad con certificado mundial. Antes de fusionarse al Grupo, MontaG manejaba el 70% de sus ventas con sus clientes internacionales principalmente norteamericanos y después de la fusión, durante los siguientes dos años, éstas decrecieron hasta un 30% debido a todos los ajustes que implicó su adaptación al Grupo de los que ya hablé en el primer capítulo. Este era un pendiente que se debía resolver ya que los proyectos internacionales resultaban los más rentables. Paralelamente, a principios del 2001 se concursó para el montaje del stand de México para ser montado en tres ferias europeas de turismo: Milán, Berlín y Madrid. Ganamos el concurso y esta experiencia le permitió a Grupo Escato conocer más de cerca el mercado europeo y percatarse que se podían hacer negocios internacionales en Europa con mayor margen de rentabilidad modificando algunas variables. Por otro lado se sabía que empresas americanas del mismo ramo estaban invirtiendo para instalar oficinas en Europa. Lo anterior, sumado a la reciente firma del tratado de libre comercio de México con la CEE, llevó a tomar la decisión de estudiar la posibilidad seriamente de poner oficinas de Grupo Escato en Europa. Se contaba con buenos contactos de amistad en España que ayudaron a sondear y analizar el mercado en ese país y a través de sus aliados OSPI se pudo desarrollar alianzas más fuertes y comprometidas. A principios del 2002 se realizó un estudio de factibilidad basado en la idea de dar servicio a clientes mexicanos que desearan exponer sus productos en Europa y clientes europeos que desearan exponer sus productos en el continente Americano. Los resultados de rentabilidad eran conservadores pero favorables, además de que la ganancia en imagen frente a los clientes que se

tenían sería muy provechosa, así que se decidió poner en marcha el plan y para mediados del 2003 ya estaban operando las oficinas en Alemania. Durante 2003 y 2004 el mercado funcionó razonablemente bien, pero a partir del 2005 se tuvieron que tomar decisiones contundentes ya que el mercado estaba totalmente muerto debido a diversos factores, principalmente a la fortaleza que fue adquiriendo el Euro, lo que imposibilitó a los clientes mexicanos invertir en exposiciones en Europa y a los clientes europeos dejó de interesarles el mercado de América latina ya que sus productos resultaban sumamente caros y difíciles de vender. Fue una decisión tajante y para marzo del 2005 ya estaba cerrada la oficina con la convicción clara de que no hay que meterle dinero bueno al malo, ya que se invirtieron en este proyecto alrededor de siete millones de pesos y solo recuperamos cinco. Fue una decisión dura, pero necesaria. Y aunque se perdió dinero, se obtuvo experiencia y reconocimiento en otros países europeos lo que finalmente deja la puerta abierta para continuar con una labor internacional con Europa debido a que se abrió la posibilidad de ser proveedor para exposiciones en México por la inserción de nuestros datos en cuarenta directorios europeos. Del mismo modo el haber emprendido esto, sirvió para consolidar la posición de Grupo Escato con sus clientes americanos y nacionales, además se estableció una sólida alianza con un proveedor alemán del ramo para continuar nuestra labor en Europa para proyectos que surjan en el camino.

III.6.2. Escato Urbano

En la búsqueda de nuevos nichos de mercado se contactó con una empresa que durante varios años había estado en el medio de la venta y renta de espacios publicitarios en mobiliario urbano, Stock, la cual solicitó a Grupo Escato el desarrollo del nuevo diseño del Buzón de correos con el objeto de actualizar la estética y mejorar la operación del producto que estaban manejando desde hacía varios años y que se había vuelto poco atractivo para sus clientes de Correos, en ese momento ellos contaban con la autorización para sustituir los buzones existentes en la ciudad de México y principales ciudades del interior del país. Aproximadamente durante seis meses se trabajó el diseño y se fabricó el prototipo del nuevo producto que propuso Grupo Escato, después de varias evaluaciones y negociaciones para el final de ese año se empezaron a fabricar 1,500 muebles y a partir de esta experiencia se pudo conocer a fondo la estructura financiera y los aspectos de operación de este sector del mercado.

Con la experiencia anterior se inició el proyecto de Escato Urbano en el año de 2000 con la alianza que se realizó con una empresa de reciente creación la cual tenía como objetivo comercializar espacios publicitarios en mobiliario urbano que sería donado a las ciudades o municipios, esto a raíz de las modificaciones creadas al reglamento de mobiliario Urbano de la CD, de México. Esta alianza consistía en buscar y generar nuevas alternativas para colocar mobiliario urbano en diferentes ciudades. En conjunto ambas empresas negociarían las

concesiones, ellos financiarían el costo del producto y comercializarían los espacios y Grupo Escato diseñaría, produciría y operaría el mobiliario. De este modo se desarrollaron varios proyectos durante tres años: columnas de información turística, parabuses, boleros de calzado, kioscos para venta de productos, etc., Más tarde surgieron diferencias entre las partes lo que derivó en el rompimiento de este acuerdo, a partir de lo cual Grupo Escato pudo incursionar al 100% en todas las etapas del proyecto, es decir podía comercializar espacios publicitarios: A partir de ese momento se dió a la tarea de buscar una concesión o proyecto y coincidió con una empresa llamada Tutto Unicolor la cual tenía la autorización de un módulo por parte del gobierno del Distrito Federal y la validación de la unión de voceadores para sustituir los puestos de revistas de la ciudad de México y área metropolitana, pero no contaba con capital, experiencia en producción, logística y operación, se empezó a negociar con ellos y finalmente se adquirió esta empresa.

Estas acciones detonaron en Grupo Escato la reestructuración de las UENs ya que este proyecto impactaría de forma muy importante a toda la organización debido a que demandaría un gran capital, altos volúmenes de producción, tiempos y movimientos administrativos distintos y una gran capacidad logística. Al mismo tiempo la implicación de tener un producto de línea generaría la necesidad de crear un área de ventas especializada que a su vez debería abrir nuevas opciones para las UEN's existentes.

El proyecto ESCATO URBANO para el que se estructuró una UEN independiente, se encuentra actualmente en etapa de implantación y adaptación a esta nueva empresa, y aunque incipiente se tienen claras muestras de que podrá ser un área de negocio rentable y de largo plazo.

IV. Conclusiones

Después de todo este trabajo de análisis y revisión del trabajo de más de 15 años puedo concluir básicamente lo siguiente:

1. Que con la **Escenografía Corporativa**, Grupo Escato logró acuñar un concepto de negocios rentable y viable.
2. Que la originalidad de este concepto le permitió llegar primero en el área de negocio que atiende dándole una sólida presencia en el mercado, competitividad y liderazgo con sus clientes.
3. Que Grupo Escato ha hecho este negocio exitoso funcionando como aliado de negocio de sus clientes y no como proveedor, lo que ha sido una extraordinaria herramienta para su estrategia comercial.
4. Que los buenos negocios requieren de reinventarse todos los días, aceptando de manera realista que la competencia es sana y que gracias a ella te mantienes alerta y concentrado en tus objetivos básicos.
5. Que es preciso no perder de vista el estar en constante evolución hacia el interior de la empresa en su estructura y formas de operar y principalmente hacia el exterior, estando siempre pendiente de los requerimientos del cliente y de su propia evolución, aportándole permanentemente valores agregados a sus proyectos y por ende a la organización.
6. Que las empresas tienen tiempos y momentos claves para madurar. Como en todo proceso de vida, después de la juventud se debe entrar en una genuina madurez resultado de la experiencia y del crecimiento. Así en las empresas después de crecer paulatinamente llega el momento en que es preciso institucionalizar a la organización entrando en un periodo de transformación con el objetivo principal de que ésta sobreviva los múltiples cambios en el corto, mediano y largo plazo.
7. Que para institucionalizar una organización después de años de trabajo es preciso cambiar la mentalidad de todo el equipo de trabajo y tener claro que lo que cambia no son las reglas del juego sino el juego mismo.
8. Que el mejor activo de la empresa es su capital humano y por lo tanto si se desea garantizar la permanencia se debe crear un sólido equipo de trabajo, contemplando la siguiente premisa: “ La prosperidad esta fundada en una ley de intercambio mutuo. Cualquier persona que contribuya a la prosperidad tiene que prosperar a su vez “

9. Que es fundamental mantener un equilibrio justo entre los grupos de interés de la organización: Accionistas, clientes y capital humano.
10. Que definir con claridad la misión, visión y valores de la organización es indispensable para que pueda ser asimilada, compartida y vivida por todos los miembros de la empresa

Anexo 1

