

# CASOS DE ESTUDIO BASADOS EN PROBLEMÁTICAS EMPRESARIALES REALES

*Apoyo didáctico para la enseñanza básica de asignaturas de Mercadotecnia y Administración*

Mónica Teresa Espinosa Espíndola • Adolfo Maceda Méndez  
Yannet Paz Calderón • Martín Reyes García  
Francisca Adriana Sánchez Meza • Martha Angélica Ruiz González  
Irene Guillén Mondragón



# **CASOS DE ESTUDIO BASADOS EN PROBLEMÁTICAS EMPRESARIALES REALES**

*Apoyo didáctico para la enseñanza básica  
de asignaturas de  
Mercadotecnia y Administración*

**Mónica Teresa Espinosa Espíndola**

**Adolfo Maceda Méndez**

**Yannet Paz Calderón**

**Martín Reyes García**

**Francisca Adriana Sánchez Meza**

**Martha Angélica Ruíz González**

**Irene Juana Guillén Mondragón**

PRIMERA EDICIÓN: SEPTIEMBRE 2019

© Mónica Teresa Espinosa Espíndola  
Adolfo Maceda Méndez  
Yannet Paz Calderón  
Martín Reyes García  
Francisca Adriana Sánchez Meza  
Martha Angélica Ruíz González  
Irene Juana Guillén Mondragón

© Casos de Estudio Basados en Problemáticas Empresariales Reales  
Apoyo didáctico para la enseñanza básica de asignaturas de  
Mercadotecnia y Administración

ISBN-13: 978-84-17583-74-3

**Diseño de portada:** Ing. Alberto Ignacio Pérez Martínez.

En el diseño de portada se toman como conceptos base la representación gráfica de resultados y la innovación, que deben llevarse a cabo en la empresa, aplicadas a las áreas de la mercadotecnia y la administración, donde su representación más común, es una gráfica de barras y funciona como punto de partida para la toma de decisiones. Por ello, se toma a los indicadores o barras de datos como los protagonistas de la ilustración, colocándolos de una manera que se entrelazan con un marco de color blanco en una orientación diagonal ascendente, con una combinación de formas simples y de colores brillantes asociados al concepto de innovación.

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1. RETOS PARA COMERCIALIZAR EXITOSAMENTE PRODUCTOS ARTESANALES CON VALOR CULTURAL</b>	
Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola	
Dr. Adolfo Maceda Méndez .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS DE VENTA PARA PERMANECER EN EL MERCADO</b>	
Dra. Yannet Paz Calderón .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3. LA IDEA DE NEGOCIOS Y EL ÉXITO DE UN PROYECTO PRODUCTIVO</b>	
M.A.N. Martín Reyes García .....	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 4. RETOS Y DESAFÍOS DE UN EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO</b>	
L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE INCORPORAR UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA ARTESANAL</b>	
Dr. Adolfo Maceda Méndez	
Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola .....	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LOGRAR LA PERMANENCIA DE UNA EMPRESA ARTESANAL</b>	
M.A.N. Martín Reyes García .....	<b>45</b>
<b>CAPITULO 7. LA OFERTA SATURADA DE PRODUCTOS DE BARRO ROJO DEL ESTADO DE OAXACA</b>	
M.A.N. Martha Angélica Ruíz González .....	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO 8. LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	
Dra. Irene Juana Guillén Mondragón .....	<b>60</b>

## **ARBITRAJE DEL LIBRO**

Este libro fue enriquecido gracias a las sugerencias y comentarios de los siguientes profesores investigadores que arbitraron los capítulos que lo integran, a quienes les agradecemos por su tiempo y generosidad al compartir sus conocimientos:

**Dr. Eduardo Bustos Farías**

*Instituto Politécnico Nacional (IPN)*

**Dr. Antonio Salazar Campos**

*Universidad del Istmo (UNITSMO)*

**Dr. Angel Wilhelm Vázquez García**

*Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco*

**Dra. Zulma Janet Hernández Paxtián**

*Universidad de la Cañada (UNCA)*

**M.C. Gerardo Mauricio Olivares Ramírez**

*Universidad del Istmo (UNITSMO)*

## **ABSTRACT**

This book has eight case studies referred to micro-enterprises of the State of Mexico, Puebla, Querétaro and Oaxaca, and in the drafting of these, special emphasis has been placed on the description of the development and execution of strategies that entrepreneurs applied for the creation and start-up of their businesses. Therefore it allows to reflect on the decision-making alternatives adopted by the owners of each of the enterprises analyzed.

Each chapter was written for easy understanding of its key elements. At the beginning of each chapter there are some basic concepts for the analysis of each case, including the background of the analyzed enterprise, its strengths and weaknesses as well as the problems they had to face.

At the end of each chapter, some questions are included that may serve to reflect on the core concepts that arise in the case, which can be answered with arguments and explanations that take into account both the company's information and the reader's knowledge of marketing and administration.

The fundamental contribution of this book is that it addresses real and current cases of the Mexican context that are difficult to recover in the academic field because unfortunately there are no easily accessible materials of this type. Therefore, when students have their first approach to these topics, they turn to textbooks in which the examples used are from other countries and therefore they were developed in different legal, economic and cultural contexts.

## **RESUMEN**

Este libro está compuesto de ocho estudios de caso referidos a microempresas del Estado de México, Puebla, Querétaro y Oaxaca, y en la redacción de estos, se ha hecho especial hincapié en la descripción del desarrollo y ejecución de estrategias que los empresarios utilizaron para la creación y puesta en marcha de sus negocios. Por lo tanto, permiten reflexionar sobre las alternativas de toma de decisiones adoptadas por los propietarios de cada una de las empresas analizadas.

Al principio de cada capítulo hay algunos conceptos básicos para el análisis de cada caso, incluyendo los antecedentes de la empresa analizada, sus fortalezas, debilidades, así como los problemas que tuvieron que enfrentar.

Al final de cada capítulo, se incluyen algunas preguntas que pueden servir para reflexionar sobre los conceptos básicos que surgen en el caso y que pueden ser respondidas con argumentos y explicaciones que tienen en cuenta tanto la información de la empresa como los conocimientos del lector sobre marketing y administración.

La contribución fundamental de este libro es que aborda casos reales y actuales del contexto mexicano que son difíciles de recuperar en el campo académico porque lamentablemente no hay materiales de fácil acceso de este tipo. Por lo tanto, cuando los estudiantes tienen su primer acercamiento a estos temas, recurren a libros de texto en los cuales los ejemplos que se utilizan son de otros países y por lo tanto se desarrollan en contextos legales, económicos y culturales diferentes.



## INTRODUCCIÓN

El contenido de este libro arbitrado es resultado del trabajo documental y de campo realizado por los integrantes del Cuerpo Académico Consolidado UTMIX CA-28 de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) (*Administración, Cultura y Desarrollo Económico*), en colaboración con profesores investigadores de otras Instituciones de Educación Superior (IES) y gracias a la generosidad de diversos micro y pequeños empresarios que otorgaron entrevistas y permitieron la realización de visitas a sus empresas.

El propósito de este libro es difundir resultados de investigación e integrar un instrumento de apoyo a la labor docente, ya que los estudios de caso que integran sus capítulos pueden utilizarse para ejemplificar los retos que enfrentan algunas empresas mexicanas durante su desarrollo y las estrategias empleadas para superarlos en el contexto nacional actual. También se pretende que este libro constituya una herramienta práctica de estudio para los alumnos que se encuentren realizando un acercamiento inicial a temas de mercadotecnia, emprendimiento productivo y administración de negocios.

El aporte fundamental de este libro es que aborda casos reales y actuales del contexto mexicano que difícilmente son recuperados en el ámbito académico porque desafortunadamente no se cuenta con materiales de este tipo que sean de fácil acceso. Esto implica que cuando los alumnos tienen su primer acercamiento a estos temas, necesitan acudir a libros de texto elaborados dentro de una realidad distinta, en la cual las empresas se desarrollan bajo un marco jurídico, económico, laboral y cultural diferente al de las empresas mexicanas.

Los estudios de caso que se presentan en este libro hacen referencia a microempresas del Estado de México, Puebla, Querétaro y Oaxaca, y en la redacción de los mismos se ha puesto un especial énfasis en la descripción del desarrollo y ejecución de estrategias que los empresarios aplicaron para la creación y puesta en marcha de sus negocios. Por lo tanto, constituyen un referente de análisis que permite reflexionar sobre las alternativas de decisión adoptadas por los propietarios de cada una de las empresas analizadas.

El libro está constituido por ocho capítulos, redactados de forma sencilla para la fácil comprensión de sus elementos clave. Al inicio de cada capítulo se presentan algunos

conceptos básicos para el análisis de cada uno de los casos. En cada uno de los capítulos también se describen los antecedentes de la empresa analizada, identificando tanto sus fortalezas y debilidades como los obstáculos o la problemática que tuvieron que enfrentar.

Al final de cada capítulo se plantean algunas preguntas que pueden servir para reflexionar sobre los conceptos centrales que se plantean en el caso, mismas que podrán ser contestadas con argumentos y explicaciones que tomen en cuenta tanto la información de la empresa como los conocimientos que el lector tenga sobre mercadotecnia y administración.

En el capítulo uno, la Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola y el Dr. Adolfo Maceda Méndez exponen los retos enfrentados para comercializar exitosamente los productos de artesanos queretanos agrupados en microempresas que elaboran muñecas de trapo. En el capítulo dos la Dra. Yannet Paz Calderón, presenta algunas estrategias de venta que fueron empleadas por una empresa poblana para lograr su permanencia en el mercado.

Por otra parte, en el capítulo tres, el M.A.N. Martín Reyes García, analiza la idea y la oportunidad de negocios como punto de partida en el camino al éxito de un proyecto productivo del estado de Oaxaca. Posteriormente en el capítulo cuatro, la L.E. Francisca Adriana Sánchez Meza expone los retos y desafíos que enfrentó una empresa agroindustrial oaxaqueña al iniciar su emprendimiento productivo. En el capítulo cinco, el Dr. Adolfo Maceda Méndez y la Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola, abordan los retos a los que tuvo que hacer frente una microempresa artesanal poblana, para comercializar exitosamente sus productos. En el capítulo seis el M.A.N. Martín Reyes García, explica la manera en que se llevó a cabo la innovación de producto y la incorporación de nuevos canales de distribución como estrategias para lograr la permanencia de una empresa artesanal oaxaqueña. En el capítulo siete la M.A.N. Martha Angélica Ruíz González, analiza la problemática que enfrenta un grupo de empresas artesanales oaxaqueñas, debido a la saturación de la oferta de productos de barro rojo en el estado de Oaxaca. Finalmente, en el capítulo ocho, la Dra. Irene Juana Guillén Mondragón presenta la importancia de contar con conocimientos de mercadotecnia para impulsar el desarrollo empresarial retomando el caso de una empresa artesanal mexicana.

## **CAPÍTULO 1. RETOS PARA COMERCIALIZAR EXITOSAMENTE PRODUCTOS ARTESANALES CON VALOR CULTURAL**

**Mónica Teresa Espinosa Espíndola**  
**Adolfo Maceda Méndez**  
*Profesores Investigadores*  
*Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

Las condiciones socioeconómicas en las que viven algunos habitantes de comunidades pertenecientes a la cultura otomí en el municipio de Amealco de Bonfil, Querétaro, los han llevado a buscar nuevas fuentes de ingresos. Una de las alternativas que se les propuso, data de la década de los setenta del siglo XX, cuando se les propuso que, recuperando algunas de sus costumbres y tradiciones, elaboraran muñecas de trapo con la vestimenta tradicional de estos pueblos, caracterizada por contar con colores vistosos. Desde entonces, la elaboración y comercialización de estas muñecas ha evolucionado hasta convertirse en un producto que es un signo cultural distintivo de Querétaro. Sin embargo, actualmente enfrentan problemas para comercializar exitosamente estos productos, además, enfrentan la competencia de productos similares, hechos por productores de otras regiones quienes en algunas ocasiones los comercializan al mayoreo, aunque a menor precios.

### **Conceptos clave**

A continuación, se explican algunos conceptos que serán de utilidad para contestar las preguntas que se formulan al final de este caso.

#### ***La Ley de la Propiedad Industrial y la denominación de origen***

México, al igual que diversos países del mundo, ha tomado medidas para proteger productos nacionales que exclusivamente se producen en un determinado medio geográfico con el fin de evitar la competencia desleal a través de imitaciones o falsificaciones.

En México, la Denominación de Origen se reconoce por primera vez en la Ley de la Propiedad Industrial de 1942, siendo la denominación *Tequila*, la primera que contó con

la protección a nivel nacional desde 1967 y a nivel internacional a partir de 1978 (Amigo, 1996).

Actualmente se encuentra vigente la Ley de Propiedad Industrial que se promulgó en 1991 y que ha sufrido diversas reformas. A partir de la última reforma, en 2018, se incorporaron señalamientos relacionados con la creación y regulación de las *Indicaciones Geográficas*, que ya encuentran en la Ley un capítulo específico y dan las directrices del trámite para su protección en los artículos 165 al 165 Bis 30, y con ella, “algunos productos con el nombre de la región podrán iniciar su uso exclusivo, como la cajeta de Celaya, la cecina de Yecapixtla, la arcilla de Querétaro, el mole de San Pedro Atocpan” y otros productos ofrecidos en diferentes zonas geográficas (Cambroner, 2018).

La Ley de Propiedad Industrial ha tenido por objeto desde sus inicios proteger los intereses de los creadores de inventos, símbolos, nombres, imágenes, dibujos, marcas, denominaciones de origen e incluso secretos industriales de empresas, metodologías y bases de datos entre otros. Todo lo referente a esta ley, se debe tramitar en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) (Casco, 2016).

### **Denominación de origen**

De acuerdo con el artículo 156 de la Ley de la Propiedad Industrial en México: "se entiende por denominación de origen, el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y los humanos" (Ley de la Propiedad Industrial, 2018).

La denominación de origen *tequila*, procede del nombre geográfico de un municipio del estado de Jalisco, llamado Tequila, donde se cultiva una variedad de agave conocida como *Tequilana Weber*, variedad azul y constituye la materia prima básica para elaborar el tequila.

Una característica de los productos a los que se les puede otorgar la denominación de origen es que la materia prima con la que son elaborados tiene características únicas por las condiciones geográficas y climatológicas de la región en la que se cultivan. Tal es el caso del agave azul de la región de Tequila, Jalisco, que se deriva de un determinado nivel de precipitaciones pluviales además del clima particular de esa región de México y de las condiciones de la tierra. Por lo tanto, aunque se trate de producir esta misma bebida, si se elabora en otra región, no puede llamarse tequila.

En México, al finalizar el siglo XX, ya se contaba con cuatro denominaciones de origen: Tequila, Olinalá, Mezcal y Talavera (Amigo, 1996, p.19).

### **Generación de ideas**

Las empresas deben desarrollar nuevos productos como parte de la innovación de sus procesos productivos, pero para lograr que estos sean bien aceptados en el mercado, se deben seguir ciertos pasos, ya que este proceso inicia con la generación de ideas, es decir, la búsqueda sistemática de posibilidades para desarrollar nuevos productos. “Para crear productos exitosos una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 261).

### **Estrategia de desarrollo de nuevos productos**

Para ofrecer al mercado nuevos productos, las compañías pueden optar por dos caminos. El primero tiene que ver con la adquisición de una empresa, patente o licencia para comercializar un producto. El segundo es desarrollar nuevos productos en la compañía. “Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 260). Incluso en una economía deprimida, las empresas deben continuar innovando. “Los productos nuevos proporcionan formas novedosas de conectarse con los clientes conforme éstos adaptan sus compras a épocas económicas cambiantes” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 260).

Hay algunas reglas generales que pueden ayudar a reducir el riesgo de fracaso de un nuevo producto o de la innovación realizada a un producto existente. Una de ellas es la siguiente: asegurarse de que “exista un mercado para el producto o servicio que espera crear” (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012, p. 442). Esto significa que el nuevo producto no sólo debe gustarles a los propietarios, sino que debe hacerse investigación de mercados para garantizar que los clientes perciben un valor agregado en ese producto, lo que incrementará las posibilidades de ventas.

### **Antecedentes del caso**

En 1970, Guadalupe Rivera, hija del famoso muralista mexicano Diego Rivera, se dio a la tarea de capacitar a mujeres de diversas comunidades indígenas del municipio de Amealco de Bonfil, Querétaro, que desde entonces se ha caracterizado por encontrarse entre los municipios queretanos con mayor pobreza y donde aún se conserva la lengua hñähñu, así como la indumentaria tradicional de la cultura otomí.

Los habitantes pertenecientes a este grupo étnico se asentaron en los actuales municipios de: Acambay, Aculco, Morelos, Chapa de Mota y Amealco. Los primeros cuatro municipios se hallan en el noroeste del Estado de México, mientras que el último está ubicado al sur del estado de Querétaro. Esto se debe a que la división política por estados les otorgó nombres distintos a los territorios, sin embargo, los habitantes de esa zona geográfica, conservaron sus rasgos culturales. De acuerdo con Questa y Utrilla (2006, p.7), la lengua originaria de estos pueblos, el hñähño, está siendo desplazada por el español en las comunidades otomíes del municipio de Amealco. Como puede preverse, el encontrarse en diferentes estados, implica diferentes apoyos y políticas gubernamentales.

Cuando a este grupo étnico se le capacitó, se proporcionó a las mujeres listones, telas y moldes para elaborar juguetes de tela. El propósito de Guadalupe Rivera era que las mujeres indígenas realizaran una labor que estuviera a su alcance, es decir, una actividad sencilla, fácil de aprender y de realizar, que les ayudara a obtener recursos económicos y que a través ésta dejaran de realizar únicamente labores como venta de dulces en la vía pública. Como resultado de la capacitación se creó la emblemática muñeca de trapo que actualmente es identificada como una muñeca mexicana a nivel nacional e internacional (ver fotografía 1.1).

En las localidades de San Ildefonso Tultepec y Santiago Mexquititlán, alrededor del setenta por ciento de sus habitantes se dedican a producir muñecas de trapo. En todo el municipio de Amealco se tienen registradas cerca de tres mil personas que se dedican a elaborar estas muñecas. Los materiales que actualmente utilizan para fabricarlas son tela de cambaya, popelina, estambre negro, borra, pegamento blanco, terciopelo negro y rojo, hilos y agujas.

**Fotografía 1.1.** Muñecas de trapo mexicanas.



*Mexican dolls.* Adobe Stock (214484799).

Actualmente las muñecas de trapo de Amealco son vendidas en las calles de la Ciudad de Querétaro, que recibe un promedio de dos millones de turistas al año (Quino, 2016).

Estas muñecas representan a los juguetes de tela que, a principios del siglo XX, eran confeccionados en México por mujeres que deseaban obsequiarlas a sus hijas o nietas, tras ser realizadas con los retazos de tela que les iban quedando luego de hacer prendas para la familia o trajes para bailables.

### **Caso práctico**

#### ***La muñeca va a otros países***

La Asociación Arroz con Leche Mamá, junto con la Casa Queretana de las Artesanías han apoyado a un grupo de artesanas para que produzcan estas muñecas que son comercializadas en línea y en tiendas tanto de la ciudad de Querétaro como de otros estados de la República Mexicana. El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) también les ha dado su apoyo para comercializar su producto a través de sus tiendas.

La Casa Queretana de las Artesanías y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), también han apoyado a este grupo de artesanas con

capacitación y con la ubicación de puntos de venta para sus artesanías. Así mismo, les han asesorado para la creación de un empaque, una marca y un logotipo y han promovido la venta de sus productos en el extranjero. La marca que se le ha dado a las muñequitas es Hmädi, que significa amor en otomí. La CDI y la Presidencia Municipal de Amealco han realizado los trabajos para la exportación de estas muñecas. El primer país en el que se pretende comercializarlas es Estados Unidos y posteriormente se tiene previsto exportarlas a Canadá.

### ***Los compañeros de la muñequita de Amealco***

Debido a la gran aceptación que ha tenido la muñequita de trapo de Amealco, se ha pensado en crear otros muñecos que la acompañen e incluso se plantea la idea de producir muñecos que representen a personajes emblemáticos de la historia de la Independencia de México, particularmente a quienes tuvieron un papel relevante en la Ciudad de Querétaro.

El dilema reside en el tipo de personajes que podrían hacerse, ya que mientras algunos pueden ser conocidos por los habitantes de la Ciudad de Querétaro, seguramente no se encuentran tan presentes en la mente de los ciudadanos de otros estados. Por otra parte, para el turismo internacional, mientras que la muñequita de Amealco resulta agradable y representa el traje típico de las mujeres otomíes, con colores llamativos y un peinado de gala (ver fotografía 1.2), el cual consiste en la utilización de muchos listones de colores que simbolizan al arcoíris y a la naturaleza (El Universal, 2013, parr. 4-5), los otros personajes podrían resultar menos atractivos al turismo nacional e internacional.

Hasta ahora se han creado muñecos que representan a *Panchito*, el novio de la muñequita, pero este personaje no ha tenido tanta aceptación como su compañera. También se tiene contemplado que los demás muñecos sean representativos de personajes históricos y religiosos, aunque no se tiene la precisión de quienes serán, pero se ha pensado en personajes que no figuran en la historia general de México, sino particularmente en la historia de Querétaro, lo que podría resultar en que sean menos demandados.



**Fotografía 1.2.** Muñeca de tela.



*Mexican rag doll in a traditional dress at night. Adobe Stock (91804474).*

### ***La denominación de origen de la muñequita de Amealco***

La muñequita de Amealco, al ser tan representativa de México, se ha convertido en una artesanía que tiene un importante valor para sus creadoras y para todo México, por eso las autoridades del gobierno de Querétaro, consideran que es importante protegerla cuidando que se haga un registro de que se trata de un producto cien por ciento mexicano.

Para ello, las autoridades del gobierno de Querétaro han pensado en acudir al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), para gestionar la obtención de lo que se conoce como denominación de origen (Liñán, 2014). Por ello, las autoridades de este municipio están dedicando todo su esfuerzo y recursos para alcanzar este reconocimiento y con ello proteger a la muñequita.

### Preguntas del caso

1. ¿Qué requisitos debe cumplir un producto para que pueda obtener la denominación de origen?
2. ¿Cuáles de estos requisitos son alcanzados por la muñequita de Amealco?
3. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el proponer otros personajes que se elaboren con los mismos materiales?
4. ¿Qué otro personaje propondría para ser elaborados con estos materiales?
5. Identifiquen al menos cinco posibles estrategias para comercializar las muñecas de trapo de Amealco.

### Referencias

- Amigo, J. (1996). *Primer Informe de actividades del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59611/IA1994-1996.pdf>
- Cambroner, F. (2018). Más sobre la reforma a la Ley de Propiedad Industrial. Ríos Abogados. Recuperado de <https://www.riosabogados.com/marcas/mas-sobre-la-reforma-la-ley-de-propiedad-industrial-por-ernesto-martinez-alcaraz/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing 14ª edición*. Pearson: México.
- Ley de la Propiedad Industrial (18 de mayo de 2018). Diario Oficial de la Federación. México: Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión.
- Liñán, M. (28 de febrero de 2014). Muñecas otomís se adaptan al mercado. *El Financiero*, Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/sociedad/munecas-otomis-se-adaptan-al-mercado.html>
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas 16ª edición*. México: Cengage Learning.
- Questa, A. y Utrilla, B. (2006). *Otomíes del Norte del Estado de México y Sur de Querétaro*. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Quino, A. (6 de julio de 2016). Economía de Querétaro crece 8.4%, resalta FDS: 2 puntos arriba que Guanajuato, *Diario de Querétaro*. Recuperado de <http://www.oem.com.mx/diariodeQueretaro/notas/n4219821.htm>
- Realizan Concurso de Muñecas en Amealco (17 de noviembre de 2013). *El Universal Querétaro*. Recuperado de: <http://www.eluniversalqueretaro.mx/metropoli/17-11-2013/realizan-concurso-de-munecas-en-amealco>
- Ukelele Filmmakers (2012). *Artesanas de México*, video. Recuperado de: <https://vimeo.com/76594479>

## CAPÍTULO 2. ESTRATÉGIAS DE VENTA PARA PERMANECER EN EL MERCADO

**Yannet Paz Calderón**

*Profesora Investigadora  
Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

En el presente caso de estudio se plantean las condiciones bajo las cuales surgió una pequeña empresa que produce y comercializa bisutería, es decir, collares, pulseras, llaveros y aretes. También comercializa bolsas y carteras para dama. Se presentan algunas de las estrategias que la dueña ha implementado para incrementar sus ventas, lo cual le ha ayudado a permanecer en el mercado por casi 7 años. Ha enfrentado diversos desafíos, por lo tanto, necesita diseñar nuevas estrategias de ventas que, dadas las características de este negocio, se puedan implementar para poder continuar en el mercado.

### **Conceptos clave**

A continuación, se explican algunos conceptos que serán de utilidad para contestar las preguntas que se formulan al final de este caso.

#### ***Promoción***

La promoción es una herramienta que tiene como objetivo influir en el comportamiento de los posibles consumidores, es decir, que a través de este instrumento se busca darle al consumidor los motivos por los cuales debe adquirir el producto. Stanton, Etzel y Walker (2007) identifican cuatro formas en las que una empresa puede realizar y estimular a sus posibles clientes para que adquieran sus productos, la elección de alguna o algunas, dependerá tanto de su estrategia de promoción como de los recursos humanos y materiales con los que cuente el negocio, estas son:

1. *Venta personal* “es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 506). Por su parte, Kotler y Armstrong (2008, p. 363) comentan “que esta forma busca establecer una relación directa con los clientes”.

2. *Publicidad* “es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares, a las playeras impresas, y en fechas más recientes, Internet” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 506).
3. *Promoción de ventas* es “la actividad que estimula la demanda... consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 506).
4. *Relaciones públicas* “abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 506).
5. *Cadena de valor* que se define como las actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos (Porter, 2016).
6. *Encadenamiento productivo* se define como un conjunto de actividades internas de una empresa para lograr interactuar en el posicionamiento competitivo de un servicio o producto (Lundy, 2004).
7. *Marketing relacional* es una actividad de la mercadotecnia para establecer relaciones rentables con sus clientes (Sarmiento, 2015).

### **Antecedentes del caso**

La microempresa llamada *Creaciones Ahinoan* está constituida por su propietaria, que actualmente tiene 32 años. En 2005 entró a trabajar en un negocio de venta de joyería de fantasía y de diferentes tipos de materiales (piedras e hilos) para elaborar bisutería. En ese lugar aprendió a hacer collares, aretes, llaveros y anillos. Después de 7 años de trabajar ahí, decidió renunciar, en parte porque trabajaba más de 8 horas diarias, cada vez tenía más responsabilidades, y en el último año, además de atender el mostrador, llevaba el inventario y el control de la caja registradora, todo por el mismo sueldo (en cuatro años apenas tuvo un aumento salarial de 2% anual). Además, como los días de mayor venta en la tienda eran los fines de semana, su día de descanso sólo podía tomarlo entre lunes y viernes.

En 2012 ella contrajo matrimonio, por lo que habló con su jefe (aunque ella sabía que era poco probable que le concedieran lo que iba a pedir, apeló a los años de trabajo y a

su buen desempeño), para ver la posibilidad de que su día de descanso lo pudiera tomar en domingo, al menos cada quince días, ya que su esposo también descansaba ese día y así podría coincidir con él. Su jefe le dio por respuesta un rotundo no. Ante tal situación, ella renunció y decidió comenzar su propio negocio de producción y venta de joyería de fantasía, comercialización de bolsos, carteras para dama y mochilas escolares.

### **Caso práctico**

Esta microempresa lleva en el mercado aproximadamente 7 años, en los cuales ha podido sobrevivir debido a las distintas estrategias que la propietaria ha diseñado para tener más clientes que adquieran sus productos. Inicialmente, como ocurre en la mayoría de estos casos, comenzó a promocionar sus productos entre familiares y amigos, principalmente mujeres, aunque se debe destacar que también tiene clientes hombres que compran algún obsequio para sus parejas. Las acciones que ha realizado en los últimos tiempos para incrementar sus ventas, han sido las siguientes:

a) Habló con algunas conocidas y amigas que estuvieran dispuestas a vender sus productos, a inicio de mes les da cierta cantidad de collares, pulseras, aretes o lo que ellas consideren que pueden vender más. Cada quincena hace cuentas con ellas, revisa cuanto han vendido, las vendedoras le pagan el producto comercializado y nuevamente les da más mercancía o les hace cambio de lo que no se ha vendido. Hace tres años, el desempeño de la empresa era bueno a tal punto que llegó a tener 6 vendedoras, sin embargo, los problemas no tardaron en llegar, ya que algunas vendedoras no fueron honestas, mintieron respecto a sus datos personales y cuando se les quiso contactar, no hubo manera de localizarlas. La repercusión para su empresa fue que no le pagaron, ni le devolvieron la mercancía en consignación.

Otras vendedoras colaboraron por un tiempo, pero después ya no quisieron seguir haciéndolo porque sus ganancias eran muy bajas y enfrentaron el problema de la falta de pago de sus clientes, lo que resultó en pérdidas para ellas. Actualmente solo cuenta con 3 vendedoras, cabe señalar que, aunque ha tratado de que cada quincena o cada mes le liquiden la mercancía que ellas venden, en muchas ocasiones los pagos se retrasan porque las vendedoras también comercializan los productos a crédito.

b) Desde hace un par de años en *El Buen Fin*, que es un evento que cada año se realiza en México en el mes de noviembre y que busca promocionar durante un fin de semana, distintos productos y servicios, a través de ofertas y rebajas; ella organiza en

su domicilio una exhibición de sus mercancías con diferentes tipos de descuentos, esta estrategia ha sido favorable para incrementar sus ventas.

c) En los meses de mayo y diciembre también hace promociones y descuentos especiales que también le han funcionado.

d) Sus familiares, amigos y conocidos saben que también hace recuerdos (regalos para invitados) para fiestas de quince años, bodas, bautizos y *baby showers*, sin embargo, la demanda de este tipo de mercancía aún es baja.

La empresaria desde hace tiempo ha tenido la inquietud de tener una tienda donde pueda exhibir sus productos de joyería y otros accesorios para dama, no solo bolsos y carteras. Sin embargo, el principal temor que tiene es no lograr vender lo suficiente para cubrir sus costos y tener ganancias. Menciona que está consciente de que, al ser un producto de lujo, es difícil estimular su demanda. Esta situación ha hecho que por momentos piense en dejar esta actividad y buscar alguna otra que le permita tener mayores beneficios.

### Preguntas del caso

1. ¿Qué otras estrategias de ventas pueden diseñar las integrantes de esta microempresa para incrementar sus ventas?
2. ¿Cómo puede asegurarse la empresaria de que sus vendedoras no se vayan con la mercancía o no le paguen en tiempo y forma?
3. ¿Le recomendaría a la empresaria poner su propia tienda donde pueda exhibir y vender sus mercancías?
4. ¿Qué le diría a la empresaria en los momentos en que tiene la idea de abandonar esta actividad?

### Referencias

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Octava edición. México: Pearson Educación.

Lundy, M. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala: manual de campo*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books/p/pub-2347935248438357?id=rYhOmg1FVBYC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Porter, M. (2016). *Identifique y optimice su ventaja competitiva*. 50Minutos.es. Edición en español.

Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones*. Madrid: Dykinson.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.

## **CAPÍTULO 3. LA IDEA DE NEGOCIOS Y EL ÉXITO DE UN PROYECTO PRODUCTIVO**

**Martín Reyes García**

*Profesor Investigador  
Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

El panorama económico-social que vive el municipio de Santiago Huajolotitlán muestra la importancia de impulsar acciones estratégicas que permitan disminuir la marginación y pobreza, y a la vez, deja al descubierto el gran reto que implica lograrlo. En ese sentido, la oportunidad de negocio se vislumbra como una alternativa, puesto que su razón de ser descansa en la intención que tiene una persona de identificar una posibilidad de éxito, la cual puede ser materializada en un proyecto productivo y llevar a la persona a un estado de pensamiento empresarial. En ese sentido, el verdadero desafío tiene como punto de partida la detección de una idea de negocio y como trayecto, numerosos obstáculos que la misma idea deberá superar aprovechando cada oportunidad que se le presente en su aspiración por mantenerse camino al éxito. Bajo ese orden de ideas, se presenta el siguiente caso de estudio cuyo tema central de reflexión es la importancia de hallar una idea de negocio y el alcance que brinda aprovechar las oportunidades que la misma idea va encontrando.

### **Conceptos clave**

Bajo este orden de ideas, resulta conveniente definir qué es una idea de negocio y qué es una oportunidad de negocios.

#### ***Idea de negocio***

Hamilton y Pezo (2005) definen a la idea de negocio como una propuesta para resolver un problema o necesidad no satisfecha de un grupo de clientes.

#### ***Oportunidad de negocio***

La oportunidad de negocio, de acuerdo con Hamilton y Pezo (2005), es aquella coincidencia de circunstancias favorables que se presentan durante un periodo de



tiempo y lugar determinado, permitiendo obtener beneficios a quienes la identifican y la aprovechan.

### **Antecedentes del caso**

El Municipio de Santiago Huajolotitlán, que pertenece a la región de la Mixteca Baja del estado de Oaxaca, se localiza al noroeste del estado, en el kilómetro cinco de la carretera Huajuapán-Tehuacán, a una altura de 1,640 metros sobre el nivel del mar. Según el Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable 2008-2010 de Santiago Huajolotitlán, la superficie del municipio es de 173.51 km<sup>2</sup>.

El municipio está integrado por las agencias de San Francisco el Huamúchil, San Francisco el Chico, San Francisco el Grande, Palo de Flor, Santa María el Zapote, Guadalupe de Cárdenas, San José Esperanza el Espinal, Rancho Lirio, El Ejido Lázaro Cárdenas, la luz Nagore y la cabecera municipal Santiago Huajolotitlán.

Según información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2010 la población total del municipio ascendía a 4,350 habitantes, de la cual, 1,972 eran hombres y 2,378 mujeres. Su actividad económica predominante es la agricultura, seguida de la ganadería y el comercio. En ese sentido, en el año 2010, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) señalaba que en el municipio de Santiago Huajolotitlán el 42.7% de la población presentaba la condición de pobreza moderada y 12.8% se encontraba en pobreza extrema. Además, el Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable 2008-2010 de Santiago Huajolotitlán, daba cuenta del grado de marginación de cada población que integra el municipio, como se muestra en la tabla 3.1.

### **Caso práctico**

La riqueza gastronómica del municipio de Santiago Huajolotitlán está integrada por numerosos platillos, sin embargo, el mole dulce es considerado como el de mayor arraigo en la población, tal es así que su preparación es común en de las fiestas patronales y en los eventos sociales. Sin embargo, dentro de la población hay familias que se han dedicado a la elaboración permanente de la pasta de mole dulce, actividad que ha trascendido de generación en generación y que ha permitido complementar el ingreso familiar. Tradicionalmente han sido las mujeres quienes han llevado a cabo esta actividad.

**Tabla 3.1** Grado de marginación en las localidades del municipio de Santiago Huajolotitlán

Localidad	Grado de marginación
San Francisco el Huamúchil	Medio
San Francisco el Chico	Alto
San Francisco el Grande	Alto
Palo de Flor	Muy alto
Santa María el Zapote	Medio
Guadalupe de Cárdenas	Alto
San José Esperanza el Espinal	Alto
Rancho Lirio	N/D
El Ejido Lázaro Cárdenas	Alto
La Luz Nagore	Alto
Santiago Huajolotitlán	Bajo

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2010.

En la mayoría de los casos, aprendieron a elaborar este producto gracias a un familiar cercano, generalmente la mamá o la abuela, y a pesar de que se trata del mismo producto, la diferencia de sabor es notoria dependiendo de la familia que lo elabora, debido a que, en el lapso de tiempo en que la receta pasa de una generación a otra, algún ingrediente ha sido eliminado, alterado o disminuido en cantidad, o se ha incorporado algún otro. Además, se debe considerar la sazón que le añade la cocinera que lo prepara.

### **Condiciones de inicio**

La señora Elena vive en un poblado del Municipio de Santiago Huajolotitlán, tiene 30 años y la semana pasada nació su sexto hijo. Cuando se casó con Rutilio, Elena tenía 16 años y su esposo 21 años y actualmente conforman una familia de seis hijos, Luisa de 13 años, Manuel de 11 años, Carolina de 9 años, Jesús de 7 años, Santiago de 5 años, Ernesto de 3 años y recientemente Juan.

Rutilio se ha dedicado al campo, sembrando dos terrenos de riego que le heredó su papá hace 14 años cuando se casó y desde entonces, con ayuda de su yunta, se ha dedicado al cultivo de maíz, calabacita, pepino, frijol, flor de cempasúchil y chile. Sin embargo, debido al paulatino incremento en el precio de los insumos agrícolas, a las

alteraciones del clima y al crecimiento de su familia, los ingresos que obtiene de su cosecha no le son suficientes para cubrir sus necesidades familiares.

En días previos a las festividades patronales, los pobladores acostumbran realizar una limpieza general de las principales calles de la población. En aquella ocasión, mientras realizaban las labores de limpieza, Luis, tío de Rutilio, comentó que únicamente estaba esperando que pasaran las fiestas del pueblo y se iría a buscar trabajo a los Estados Unidos de Norteamérica. Comentó que ya tenía todo preparado y que, si le iba bien, en ocho meses ya habría pagado lo que gastaría por llegar a aquel país y después de ese tiempo, lo que ganara ya sería únicamente para su familia. Aquella noticia había despertado el interés de más de uno, y fue interrogado por todos aquellos que se encontraban en aquella ocasión realizando las actividades de limpieza. Al finalizar la jornada, en la mente de Rutilio habían quedado tres pensamientos. Llegar a los Estados Unidos de Norteamérica por la frontera de Tijuana, el costo por cruzar la frontera sería de \$50,000 y en máximo 11 días ya habría cruzado la frontera.

A sus 35 años, Rutilio no había imaginado ni por un solo momento buscar un trabajo que implicara dejar a su familia. Sin embargo, a partir de ese momento su pensamiento se centró en una sola idea: irse a trabajar a los Estados Unidos de Norteamérica. Entonces se hizo una promesa: una vez que su hijo menor cumpliera seis años se iría a buscar trabajo en aquel país. Para lograr su propósito, Rutilio ahorraba parte de los ingresos de sus cosechas, considerando que en los próximos seis años ya habría reunido el dinero suficiente como para buscar una oportunidad laboral fuera de su país. Había decidido además no comentarle nada a Elena hasta haber reunido el dinero necesario.

Elena, junto con su hermana María, ayudaban a Carmen, su mamá, en la elaboración de pan de leña. Doña Carmen era conocida por su pan de dulce y de sal, que había elaborado por más de 20 años en un horno de leña, y era un oficio que había aprendido de su mamá y de su abuela.

Con los ingresos que Elena conseguía por la venta del pan y lo que Rutilio obtenía de sus cosechas, pudieron cubrir las necesidades básicas de su familia, conservando ese nivel de vida durante los siguientes años.

Transcurridos poco más de seis años y a tres años de la muerte de Doña Carmen, María se fue con su esposo a la Ciudad de México y a partir de entonces Elena era quien había continuado con la elaboración del pan de leña. Para aquel entonces, Rutilio había reunido el dinero necesario para buscar un trabajo en los Estados Unidos de Norteamérica, solo tenía que esperar el momento oportuno para contárselo a Elena. Por

aquellos días, Rutilio había sembrado sus dos terrenos de calabacita y una vez que su cultivo había cumplido un mes, cayó una fuerte tormenta con granizo que destruyó la totalidad del cultivo. Elena, preocupada por tal situación y previendo que lo que ganaba con la venta del pan no le alcanzaría para satisfacer las necesidades próximas de su familia, no sabía qué hacer. Fue entonces cuando Rutilio le confesó a Elena que tenía planeado irse a trabajar a los Estados Unidos de Norteamérica, le contó que ya tenía todo lo necesario para su viaje y que lo único que faltaría era llamar a su tío Luis para que le consiguiera un lugar en donde quedarse después de cruzar la frontera.

A Elena le entristecía la noticia que le había dado su esposo, pero en el fondo sabía que quizás esa era la solución a las múltiples carencias a las que se enfrentaba su familia. Fue así como Rutilio se fue a los Estados Unidos, dejando a Elena al frente de sus seis hijos, que aún se encontraban en edad escolar.

Elena continuó haciendo pan de leña, actividad que le llevaba todo el día, en parte por su elaboración y por el tiempo que le tomaba recorrer las calles de su población ofreciendo su pan. Debido a la ausencia de Rutilio, Elena y sus hijos se iba a juntar leña los sábados y domingos. Sin embargo, a pesar del esfuerzo que hacían por reunir la mayor cantidad de leña que podían, había ocasiones en las que la leña no le alcanzaba y tenía que comprarla, lo que significaba menores ingresos.

Habían transcurrido cinco meses desde que Rutilio se fue a buscar empleo en los Estados Unidos de Norteamérica cuando Elena recibió la primera carta de su esposo, en ella le contaba que ya estaba trabajando en el cultivo de fresa, y le pedía que dejara de hacer el pan de leña, mencionándole que era una actividad muy pesada para ella y más aún que se había quedado sola. Le solicitaba además que buscara quien quisiera rentar los terrenos de siembra, y le pedía que se dedicara al cuidado de sus hijos pues él le estaría enviando dinero cada mes. Elena por su parte, continuó elaborando el pan de leña, a pesar de la insistencia de Rutilio de abandonar su elaboración. Sin embargo, al considerar aquella seguridad económica que le ofrecía su marido y que los ingresos por la venta del pan de leña eran menores en razón a la inversión y al esfuerzo físico que implicaba su elaboración, Elena decidió dejar de elaborarlo, pensando en hallar otra actividad que le permitiera contribuir al gasto familiar.

### ***Nace la idea de negocio***

Habían transcurrido dos años desde que Rutilio se había ido a trabajar a los Estados Unidos de Norteamérica y en ese segundo año, él había quedado como uno de los mayordomos de las festividades patronales de su población. Sin embargo, como Rutilio

no estaba presente, Elena acudió en su representación y le había tocado como comisión la preparación de la comida, en la cual, como es costumbre, habían acordado ofrecer como platillo principal mole dulce con pollo.

Debido a que la mayoría de las cocineras de la población que tradicionalmente preparaban la pasta para mole ya eran mujeres mayores y algunas más no pudieron acudir, en aquella ocasión tuvieron que buscar cocineras de otras poblaciones pertenecientes al mismo municipio. Ante tales circunstancias Elena cuestionó. ¿Cómo es posible que siendo un platillo muy tradicional de la población no existan suficientes mujeres que sepan elaborarlo? Fue así como Elena se propuso en aquella ocasión aprender la elaboración del mole dulce, por lo que estuvo muy al pendiente y participativa en su preparación. Al término de la festividad, Elena tenía una nueva idea en mente, dedicarse a la elaboración de pasta de mole dulce. Para ello, pensó en pedirle a Doña Carlota una cocinera experimentada de la misma población de Elena que, aunque no había ido a la escuela, cocinaba muy bien, pues siendo la hija mayor, desde muy pequeña ayudo a su mamá en su negocio de comida.

Elena consideraba que lo que ya había aprendido durante la festividad de su población y lo que pudiera aprender con Doña Carlota, podría entonces tener un conocimiento claro de la elaboración de la pasta de mole dulce a fin de dedicarse plenamente a su preparación. Sin embargo, Doña Carlota se negó a enseñarle, pues le dijo que la venta de mole era la única forma de mantener a su familia y no quería tener a alguien más como competencia.

A pesar de la decepción que le causaba la negativa de Doña Carlota, Elena estaba decidida a conocer más sobre la elaboración de la pasta de mole dulce, y su intención se hacía mayor luego de recordar el argumento de Doña Carlota: “*es la única forma de mantener a su familia*”. Sin embargo, no sabía a quien más recurrir. Entonces tuvo la idea de preguntarle a Doña Ana, quien también era una de las cocineras de su población de mayor edad, que había dedicado gran parte de su vida a la cocina, en particular a la elaboración de la pasta de mole dulce, pero había dejado de elaborarla debido a sus problemas de salud. Elena le pidió a Doña Ana que le enseñara como elaborar la pasta para mole, quien aceptó su petición y fue así como Elena inició con una nueva actividad.

### ***La oportunidad de negocio y su aprovechamiento***

Luego de varios años dedicados a la elaboración de pasta de mole dulce, Elena tenía mayor conocimiento del comportamiento de su producto en el mercado, lo cual le permitió percatarse de que su producto tenía mucha demanda alrededor de un mes y

medio previo al inicio de la cuaresma y más aún en la Semana Santa y también a principios de noviembre, debido a la celebración del día de muertos. De igual manera observó que los ingredientes necesarios para la elaboración de la pasta para mole se encarecían entre el 20% y 30%, aproximadamente un mes antes de la cuaresma. Por esta razón, en el primer y segundo año, compró de manera anticipada los ingredientes, conservándolos hasta preparar la pasta para mole, lo que generalmente hacía unos días antes del inicio de la cuaresma. Sin embargo, se percató que debido al calor que se presenta en esa época del año, los ingredientes perdían parte de sus propiedades óptimas, afectando al sabor de la pasta de mole, por lo que, comprarlos de manera anticipada no parecía ser una buena alternativa. Por otro lado, si los ingredientes los compraba de manera anticipada e inmediatamente elaboraba la pasta del mole, también existía un problema, pues observó que su pasta de mole podría permanecer en condiciones óptimas para el consumo humano 20 días posteriores a su elaboración, por lo que actuar de esa manera, implicaba no ofertar su producto en el momento en que existía una mayor demanda.

Finalmente resolvió que la decisión que tomaría sería pensando en mantener el sabor de su mole, cualidad que era apreciada por sus clientes y por la cual su producto había tenido aceptación. Por lo tanto, a partir del tercer año, Elena se propuso que la condición para la compra de los ingredientes para la pasta de mole no sería el precio sino su calidad. Con ello, la siguiente producción obtuvo comentarios de sus clientes que le decían que su mole había adquirido un mejor sabor y que ya no comprarían otro que no fuera el de ella, y en efecto, a partir del cuarto año, la venta de su producto se duplicó. Bajo ese escenario, Elena tomó la decisión de incrementar \$10 pesos al kilo de pasta de mole, con ello, pudo aumentar las ganancias y a la vez, asegurar el sabor de su producto, con lo cual además había logrado una ventaja competitiva que le permitió diferenciarse de la competencia a partir de la calidad de los ingredientes.

Por otra parte, el propósito constante de disminuir sus costos la llevó a detectar que algunos de los ingredientes que utilizaba para la preparación de la pasta de mole dulce los podría cultivar ella misma en los terrenos de su esposo. En ese sentido, empezó cultivando el tipo de chile cuyo precio era el más elevado. Sin embargo, debido a las condiciones ambientales de su población, el cultivo requería de mayores cuidados, lo cual se traducían en una mayor inversión. Desafortunadamente, al momento de la cosecha del chile cultivado, tanto los rendimientos como el sabor no fueron los esperados. No obstante, esta experiencia llevó a Elena a elegir el cultivo de algún otro ingrediente. Después de algunos intentos, Elena logró cultivar dos ingredientes

necesarios para la pasta de mole dulce, lo cual la llevó a alcanzar su propósito de disminuir sus costos.

En los años siguientes, la pasta de mole de Elena ya era identificada debido a su sabor. Para entonces ya había dado empleo permanente a tres personas que le ayudaban en su elaboración. Sin embargo, en algunas ocasiones en las que sus clientes le solicitaban cantidades considerables de pasta de mole o de manera urgente, ella pedía el apoyo de sus seis hijos, no obstante, no dejaba que se involucraran en su actividad pues consideraba que era mejor que se dedicaran a sus estudios, por lo que, los hijos de Elena conocían de manera general como se preparaba la pasta de mole, pero desconocían a detalle su elaboración.

En los años siguientes, Rutilio le comunicó a su familia la noticia de que estaba próximo a obtener la residencia americana, y a principios del año siguiente la obtuvo y viajó a su población de origen justo cuando se celebraban las fiestas patronales. A partir de aquel año Rutilio viajaba cada año a su población de origen, donde permanecía cuatro meses y posteriormente regresaba a su trabajo en los Estados Unidos de Norteamérica. En una ocasión, estando próximo su regreso, Rutilio le dijo a Elena que le había mencionado a sus compañeros de trabajo que su esposa hacía un mole dulce muy sabroso y le habían pedido que cuando regresara, les llevara algunos kilos.

A partir de aquel año, cada vez que Rutilio se regresaba a los Estados Unidos de Norteamérica se llevaba varios kilos de pasta de mole que sus compañeros de trabajo ya esperaban. En una ocasión y debido a que Rutilio viajaba en avión, por la cantidad de pasta de mole que intentó transportar, tuvo que pagar un cargo extra y en la aduana fue objeto de una revisión que le llevó varias horas. Elena se enteró de tal situación e investigó que, viajando por autobús, su esposo no estaría pasando por aquella situación, además de que podría llevar mayor cantidad de pasta de mole. En las siguientes ocasiones, Rutilio viajaba por autobús llevando de 70 a 90 kilos de pasta de mole que en Estados Unidos vendía en libras (0.453 kilogramos) a un precio cinco veces superior a como se comercializaba en México.

Recientemente Elena, motivada por la aceptación de su producto y lo rentable que resultaba su venta en aquel país, se informó, de manera general, que para que su producto pudiera comercializarse en los Estados Unidos de Norteamérica, debía contar con un registro de marca, permisos sanitarios y cumplir con el pago de impuestos. Estos requisitos y trámites aún no los terminaba de comprender, pero ella confiaba en la calidad de su producto y pensó en que cuatro de sus hijos, ya profesionistas, le podrían

ayudar a llevar a cabo uno más de sus propósitos: vender su pasta de mole fuera de México.

### **Preguntas del caso**

1. ¿Una buena idea de negocio puede fracasar si no se buscan y aprovechan oportunidades de negocio?
2. ¿Cuál es la diferencia entre una idea de negocio y una oportunidad de negocio?
3. ¿Cómo se puede convertir una idea de negocio en una oportunidad de negocio?
4. ¿Consideras como desventaja el hecho de que Elena no permitió que sus hijos se involucraran a detalle en la elaboración de la pasta de mole? ¿Por qué?
5. ¿Cómo contribuye al éxito de la oportunidad de negocio el hecho de involucrar al esposo e hijos en la intención de Elena de vender su producto en otro país?
6. ¿Se advierte alguna deficiencia en la toma de decisiones por parte de Elena? ¿Cómo lo habrías resuelto?

### **Referencias**

Hamilton, M. y Pezo, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.



## CAPÍTULO 4. RETOS Y DESAFÍOS DE UN EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO

**Francisca Adriana Sánchez Meza**

*Profesora Investigadora  
Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### Resumen

En los últimos años se ha destacado la importancia que tiene el emprendimiento para la economía, así como la figura central de quien lo hace posible: el emprendedor. El emprendedor como elemento fundamental de esa compleja tarea, es la persona que además de concebir y proyectar ideas, las materializa y durante ese largo proceso de idear, innovar, producir, llevar a cabo proyectos, fundar empresas y conducirlos, asume riesgos y toma todo tipo de decisiones. En el presente caso de estudio se analiza la situación de una pequeña empresa dedicada a la acuicultura, se destaca el contexto en el que surge, su evolución, los desafíos que ha enfrentado, así como las estrategias y mecanismos de solución que han adoptado sus iniciadores. El caso permite a los lectores reflexionar sobre la importancia del emprendimiento, así como posibles estrategias a seguir con el propósito de mantenerse y posicionarse en el mercado y con ello disminuir la vulnerabilidad que tiene toda empresa pequeña.

### Conceptos clave

A continuación, se presentan los conceptos clave para el análisis de este caso.

#### ***Emprendimiento***

Existe un sinnúmero de definiciones de emprendimiento que ilustran el perfil y las características de quien las guía. En el siglo XVIII, el economista inglés Richard Cantillon describió el emprendimiento como *la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa* (Minniti, 2012).

#### ***Emprendedor***

Respecto al concepto de emprendedor, no existe una versión oficial. Algunos investigadores lo han definido de la siguiente manera: Kirzner (1973, 1999), considera que el emprendedor es la persona que está alerta y sabe aprovechar las oportunidades, aprendiendo de sus errores pasados.

Evidentemente emprendimiento y emprendedor están muy ligados, no pueden existir el uno sin el otro. En 2003 la comisión europea definió el espíritu empresarial como *la actitud y el proceso de crear una actividad económica, combinando la asunción de riesgo, la creatividad y la innovación con una gestión sólida en una organización nueva o una existente* (Lupiañez, 2014).

### **Antecedentes del caso**

Huajuapán de León es la ciudad más importante de la Región Mixteca, se encuentra ubicada al norte de la capital del estado de Oaxaca. Colinda al norte y noroeste con el estado de Puebla, al sur y sureste con los distritos de Juxtlahuaca, Tlaxiaco y Coixtlahuaca; al este con los distritos de Silacayoapan y Teposcolula. Ante la falta de actividad industrial, la economía de Huajuapán de León se sustenta en el comercio y la prestación de servicios, no existe producción derivada de la transformación, únicamente se realizan algunas actividades manufactureras en pequeños talleres familiares. La ciudad se caracteriza por su dinámica comercial, ya que constituye el principal centro de abasto de la mayoría de municipios aledaños. Otro elemento que contribuye a la economía de Huajuapán y toda la Región Mixteca, son las remesas que envían los migrantes, que en su mayoría radican en Estados Unidos.

### ***Historia de la empresa***

El presente caso de estudio analiza a una pequeña empresa que se encuentra en la Región Mixteca y se dedica a la acuacultura; específicamente a la producción de tilapia. Se trata de una empresa familiar iniciada en el año 2010, por un joven matrimonio que tenía la inquietud de emprender un negocio a partir de los recursos con que contaba. Para llevar a cabo su idea utilizaron sus ahorros, un terreno familiar que tiene un pozo de agua, así como los conocimientos profesionales de ambos. Cabe mencionar que desde que iniciaron la empresa, la pareja ha contado con un trabajo fijo, lo que les ha permitido tener un ingreso continuo para la manutención familiar y del negocio.

Al contar con los recursos antes mencionados, pensaron en una actividad agroindustrial, por ello optaron por la producción de tilapia. Además, las condiciones climáticas favorables de la región, las características de la especie y la demanda que existe en el mercado favorecieron su decisión.

La tilapia es un pez comestible de origen africano, esta especie fue introducida a México en la década de los años sesenta. Entre sus variedades destacan la Tilapia del Nilo (*O. niloticus*), la Tilapia azul (*O. aureus*) y la Tilapia de Mozambique (*O. mossambicus*).

Evaluando las características de las diferentes especies, los propietarios eligieron la Tilapia del Nilo, ya que esta variedad registra un rápido crecimiento, tiene tolerancia a altas densidades de población por estanque, su adaptación al cautiverio es favorable, acepta una amplia gama de alimentos y tiene una gran resistencia a enfermedades. En cuanto a sus atributos comerciales destacan: su carne blanca y de buena calidad, sabor agradable, buena talla para obtener filetes y precio accesible, lo que le confiere una importante preferencia y demanda.

### **Caso práctico**

#### ***Evolución y desempeño actual de la empresa***

De acuerdo con los propietarios, los principales problemas que se han presentado en la empresa son en las áreas de producción y comercialización. En la producción destacan dos aspectos: la falta de agua, sobre todo en la época de estiaje y el deficiente abastecimiento de insumos tales como: medicamentos y alimentos balanceados. En la comercialización, su desafío ha sido competir con productores locales y de otras entidades que se encuentran bien posicionados en el mercado.

En relación a su volumen de producción y considerando la proporción del mercado, su participación es pequeña, por tal razón sus propietarios se han enfocado en atender únicamente a un segmento de mercado: los restaurantes de los alrededores. A pesar de que la producción de la empresa es modesta, ésta es funcional y rentable, ya que no tiene pasivos o créditos que solventar.

#### ***Obstáculos que ha enfrentado la empresa***

Los propietarios siempre se han preocupado por mantenerse en constante capacitación, han aprovechado los cursos, asesorías y recursos económicos que proporciona la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y de Pesca (SEDARPA). Además, pertenecen a una asociación de acuicultores de la región, de tal manera que los problemas que se han presentado hasta ahora no han amenazado la existencia y funcionamiento de la empresa. Sin embargo, consideran que por el momento no tienen posibilidad de aumentar su nivel de operaciones y, por lo tanto, su producción.

A continuación, se mencionan otras dificultades que han tenido y la forma como las han resuelto:

1.- Falta de proveedores locales tanto de equipo como de insumos. Esto los obliga a trasladarse por lo menos una vez al mes a la ciudad de Tehuacán, que se encuentra aproximadamente a 120 km, de Huajuapán de León, lo que implica dedicar tiempo para los traslados ya que es indispensable dar solución a las necesidades de reparación o abastecimiento que se van presentando.

2.- El aumento frecuente del precio de los alimentos por parte de los proveedores locales. Ante esta situación, se han organizado con otros acuicultores para comprar grandes volúmenes de alimento directamente con los productores y con ello abatir sus costos.

3.- En sus inicios intentaron vender su producto a todo el público, sin embargo, la frecuencia y volúmenes de compra de los consumidores finales era irregular, por ello, se enfocaron en un segmento de mercado. Así fue como a través de visitas personales y la entrega de muestras, lograron ser proveedores de algunos restaurantes de los alrededores.

### ***Futuro de la empresa***

Tomando en cuenta el crecimiento poblacional de Huajuapán de León, los dueños consideran que hay una gran demanda por atender, sin embargo, por ahora no tienen posibilidad de aumentar su producción, debido a que están supeditados a la disponibilidad de agua.

Como se ha mencionado, a pesar de que la empresa se encuentra en un terreno que tiene un pozo de agua, este recurso es insuficiente, debido al cambio climático y la falta de lluvias que impide que se recarguen los mantos freáticos, así como a la producción agrícola que se desarrolla en la zona. Por lo tanto, la falta de agua es un motivo de gran preocupación para los propietarios, ya que es el medio de vida para los peces y constituye un insumo insustituible para los estanques, pues estos necesitan permanentemente alrededor de 22 mil litros de agua, además, las actividades diarias de aseo implican una pérdida aproximada del 20% del vital líquido. Esta situación ha propiciado que aun cuando existe una demanda potencial, su posibilidad de aumentar la producción y crecer, está en función de la disponibilidad de agua.

Para 2016 y después de seis años de funcionamiento de la empresa, sus propietarios han madurado e incrementado sus conocimientos técnicos, comerciales y gerenciales. Este caso refleja la realidad de las empresas familiares que inician enfrentando algunas dificultades, pero con el tiempo y la perseverancia sobreviven y crecen.

### Preguntas del caso

1. ¿Los propietarios de esta empresa deben tomar decisiones y acciones para incrementar la capacidad instalada?
2. ¿Es necesario modificar las estrategias de mercadotecnia y atender al mercado de consumidores finales?
3. En el caso de que decida expandir su participación en el mercado ¿debe hacerlo con recursos propios o debe recurrir a financiamientos externos?
4. ¿Qué estrategias empresariales le han permitido sobrevivir a esta empresa?
5. ¿A qué mercado atiende esta empresa?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

### Referencias

- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1999): Creative and/or alert-ness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur, *The Review of Austrian Economics*, 11, 5-17.
- Lupiañez, L., Priede, T. y López-Cozar, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín Económico de ICE*, 3048, 55-63.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30.

## **CAPÍTULO 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE INCORPORAR UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA UNA EMPRESA ARTESANAL**

**Adolfo Maceda Méndez  
Mónica Teresa Espinosa Espíndola**

*Profesores Investigadores  
Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

Los habitantes de San Antonio Texcala, perteneciente al Municipio de Tehuacán, Puebla, han encontrado oportunidades de empleo debido al auge económico resultado de la explotación de las minas de ónix y mármol que hay en su territorio. Desde la década de los años treinta del siglo XX, el ónix de esta localidad fue comercializado en diversas regiones de México. En la década de los setenta empezó a surgir en los empresarios canteros, el interés por aprender a realizar ellos mismos diversos tipos de artesanías. Sin embargo, la sobreexplotación de este recurso no renovable dio lugar a una disminución de sus ganancias, ya que la extracción de este material, es cada vez más difícil y se requiere de mayores gastos para extraerlo a mayores profundidades. Por otra parte, la saturación del mercado con este tipo de productos durante la década de los ochenta y noventa, trajo como consecuencia una disminución de sus precios de venta. Ante este panorama, se presenta el caso de la empresa de la Familia Fuentes dedicada a la extracción de ónix y a la producción de diferentes tipos de artesanías tales como mesas de centro, comedores, lámparas, bases para espejos, lavabos, pedestales, esculturas, alhajeros, fruteros y diversos tipos de recuerdos para eventos sociales. Hace 5 años esta empresa inició con una nueva línea de productos: la joyería. En la actualidad ha recibido una oferta para vender sus productos en una tienda departamental de prestigio.

### **Conceptos clave**

#### ***Diversificación de producto***

La diversificación de producto implica iniciar o comprar negocios fuera de los productos o mercados actuales (Kotler y Armstrong, 2013, p. 46).

### **Valor agregado**

El concepto de Valor Agregado se relaciona con la transformación de las materias primas en productos elaborados, que pueden ser llevados a nuevos mercados y aumentar sus precios, otorgando así mayores ganancias a sus productores (Champredonde y González, 2016). Aimaretti, et al. (2016) recuperan el ejemplo del trigo, señalando que, al industrializar una tonelada de este producto, se incrementa su valor de la siguiente manera: en un 13 % al procesarla para convertirla en harina, en 154 % al elaborar pastas y en 578 % al elaborar galletas dulces. Por lo tanto, se puede notar que una materia prima, al ser procesada adquiere un valor agregado, y dependiendo del producto final que se obtenga, este será mayor o menor.

### **Canal de distribución**

Para Kotler y Armstrong (2012, p. 341), un canal de distribución es “un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios”.

### **Diferenciación**

“Para encontrar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben pensar en la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa”. Por lo tanto, cada empresa puede identificar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. Por lo tanto, una empresa puede diferenciarse a lo largo de las líneas de productos, servicios, canales, personas o imagen. Con la diferenciación de productos, las marcas pueden distinguirse en sus características, rendimiento, estilo y diseño (Kotler y Armstrong, 2013, p. 184).

## **Antecedentes del caso**

San Antonio Texcala es una población que se encuentra ubicada en el Municipio de Zapotitlán Salinas, en el sureste del estado de Puebla, a 13 km de la Ciudad de Tehuacán. Tiene una población de 1076 habitantes (Secretaría de Desarrollo Social, 2013). Solamente el 1.21 % de los adultos habla alguna lengua indígena. El nombre Texcala procede del náhuatl que significa lugar donde nace el agua de la piedra. Este nombre hace alusión al agua que era encontrada en el lugar y que al paso de los años conformó los yacimientos de ónix (San Antonio Texcala, 2015).

San Antonio Texcala se constituyó como núcleo agrario ejidal en 1925, de acuerdo con una resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación. Tiene un padrón de 56 ejidatarios que se repartieron las canteras (Chakaan Buulaan, 2010).

En la década de los años 30 del siglo XX, San Antonio Texcala, junto con algunas poblaciones aledañas, se consolidó como un importante proveedor de materia prima, ya que en sus canteras se obtenían hasta 3 mil toneladas semanales de ónix y 5 mil toneladas de mármol (Cortés, 2009). La extracción de esta zona abastecía a artesanos de diferentes regiones de México. Así transcurrieron tres décadas hasta que algunos empresarios tuvieron la inquietud de empezar a fabricar artesanías y no sólo vender sus materias primas.

A inicio de los años ochenta se registró un auge de los productos de ónix, una vez que los empresarios se dedicaron a ofrecer las artesanías que más producían y recibieron pedidos importantes de ciudades como Tijuana, Mazatlán, Cancún, La Paz, Los Cabos y Puerto Vallarta.

La gran aceptación de sus productos en el mercado les permitió convertirse en fuertes competidores de otros estados que ya se encontraban consolidados en el mercado de productos de ónix y mármol, tales como: Aguascalientes, Hidalgo, Querétaro y el Distrito Federal. Con este fin, los productores de Texcala ofrecieron precios mejores que los de su competencia (Cortés, 2009).

El aumento en la cantidad de este tipo de productos en el mercado se tradujo en la disminución de sus precios. Por otra parte, los costos de extracción del ónix y del mármol se incrementaron, ya que los canteros debían excavar a mayores profundidades para extraerlos. Esto provocó que sus precios de venta ya no fueran competitivos y exigió de los artesanos un mayor esfuerzo, para ofertar productos con mayor calidad y venderlos a un precio más bajo.

### **Caso práctico**

#### ***La empresa de la familia Gómez***

La familia Gómez está conformada por cinco hermanos que actualmente se dedican a la extracción de ónix, producen artesanías en su taller y tienen una tienda sobre la carretera en San Antonio Texcala. Ellos son la cuarta generación que se ha dedicado a esta actividad en la localidad. De acuerdo con estimaciones de uno de los integrantes



de esta familia, en los años ochenta y noventa, los talleres de esta localidad tuvieron pedidos importantes de dos tipos de productos principalmente: juegos de damas chinas (hasta 8,000 al mes) y dominós (hasta 15,000 al mes).

Otro de los miembros de esta familia señala que el banco de ónix de San Antonio Texcala tenía aproximadamente 4 m de ancho por 350 m de largo y por sorteo se repartió entre los ejidatarios.

Los integrantes de la familia manifestaron que hay distintas variedades de ónix, algunas son de color verde limón, mientras que otras son blancas o de color ámbar. El precio de las artesanías que se elaboran con el ónix depende de su color del ónix, pues algunos colores se encuentran en menores cantidades, lo que hace que se incremente su precio.

En la actualidad, algunos ejidatarios sólo extraen el ónix para venderlo, pero la mayoría lo extraen y realizan artesanías con él. Anteriormente se producían artesanías tales como cabezas de caballo para adorno o para usarse como sujetadores de libros, también se hacían figuras de ídolos de épocas prehispánicas de gran tamaño, además de los característicos juegos de damas chinas, ajedrez y dominó.

Posteriormente empezaron a fabricar mesas grandes utilizando una base de madera aglomerada para después ir ensamblando el ónix pieza por pieza. Más adelante, a finales del siglo XX, empezaron a utilizar fibra de vidrio, porque este material logra darles mayor resistencia a las mesas, permite que sean más ligeras y además se puede emplear para hacer artesanías translúcidas.

En esa época solamente había una tienda en todo San Antonio Texcala, pero hace 14 años, se dio un importante cambio en toda la localidad, ya que todos los ejidatarios que tenían terrenos sobre la carretera empezaron a abrir tiendas en la planta baja de su casa o construyeron locales con este fin.

En el caso particular de la empresa de la familia Gómez, desde hace 40 años llevaba sus productos a comercializar a Poza Rica, Quintana Roo y Veracruz. Los productos que más comercializaban en mueblerías, eran las mesas de centro que fueron muy bien aceptadas en el mercado.

### ***Innovación de producto***

A partir de la incorporación de la fibra de vidrio en la realización de estas artesanías, se generaron diversos cambios en el proceso productivo y esto dio lugar a otras innovaciones, tales como la incorporación de nuevos diseños y nuevos tamaños de

producto. Ejemplo de ello es la elaboración de pequeños alhajeros, servilleteros y demás objetos que pueden utilizarse como recuerdos de bautizos, primeras comuniones, fiestas de quince años o bodas. También se empezaron a realizar lámparas con otras figuras como flores, ángeles, osos y motivos religiosos.

En los últimos cinco años han empezado a comercializar una nueva línea de productos de joyería en ónix, tales como anillos, pulseras, aretes y collares. Para elaborar estos productos, los ejidatarios no solo extraen el ónix, sino que la mayor parte de ellos hace el trabajo artesanal. También reciben ayuda de algunos talleres en los que trabajan otras familias de esa comunidad que, aunque no son propietarios de algún banco de ónix o mármol, ofrecen su trabajo artesanal y elaboran la joyería, que es vendida tanto en su tienda como a los intermediarios que posteriormente los venden en el resto del país.

El trabajo de estas familias de artesanos es de gran valor, ya que solamente con que se les proporcione un dibujo que represente el tipo de producto que deben desarrollar, pueden elaborarlo. Sin embargo, una vez que realizan un producto para un taller, otros talleres los copian o se los piden y al final terminan produciendo lo mismo todos los artesanos de la localidad, sin que los clientes puedan diferenciar los productos de la familia Fuentes.

Actualmente, esta empresa tiene el reto de vender sus productos en una tienda departamental de prestigio, solamente debe cubrir el requisito de entregar piezas con un mejor acabado. El precio que en esta tienda están dispuestos a pagar por sus productos es más alto que el que actualmente se les paga en su comunidad o por parte de los intermediarios, y, además, les garantiza compras continuas de grandes volúmenes de producto, puesto que la tienda departamental tiene sucursales en todo el país.

El aceptar este reto implicaría buscar capacitación para mejorar la calidad de sus productos y producir menos artesanías, pero con los estándares de calidad solicitados. Además, la empresa necesitaría obtener un crédito que le permita financiarse para cumplir con los pedidos, puesto que en esta empresa los pagos se hacen aproximadamente 30 días después de entregada la mercancía.

### Preguntas del caso

1. ¿Qué puede hacer esta familia para que sus productos se distingan de los que elaboran otros empresarios de Texcala, Puebla?
2. ¿De qué manera pueden darle mayor valor a sus artesanías a fin de incrementar su precio de venta?
3. Indique otras formas en las que estos artesanos pueden distribuir sus productos.
4. ¿Crees que deben aceptar el reto y vender sus productos a la tienda departamental de prestigio? Si No ¿Por qué?

### Referencias

- Aimaretti, N., Canesini, M., Diruscio, I., Martins, L., Calcha, J., Soressi, M., Terán, J., Rausch, A., Almada, G., del Huerto, M., Callaci, C., Ochandio, D. y Lauxmann, A. (2016). Agregado de valor: un diagnóstico preliminar. *Invenio*, 19(36), 143-168.
- Chakaan Buulaan (2010). *Estudio para el ordenamiento territorial comunitario del Ejido San Antonio Texcala, Puebla*. Informe final. 31 de octubre de 2010. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/316565144/Estudio-de-Ordenamiento-Territorial-Comunitario-Del-Ejido-San-Antonio-Texcala-Puebla>
- Champredonde, M. y González, J. (2016). ¿Agregado de Valor o Valorización? Reflexiones a partir de Denominaciones de Origen en América Latina. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 3(9), 147-172.
- Cortés, N. (2009). *Geoconservación y cultura: un análisis de paisaje en Zapotitlán Salinas-El Encinal, Puebla*. (Tesis de maestría). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Evans, E. (2012). *Value Added Agriculture: Is It Right for Me?*. En EDIS document FE638, Florida Cooperative Extension Service: Institute of Food and Agricultural Sciences.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Decimoprimera edición. México: Pearson.

La fiebre del ónix (27 de septiembre de 2013). Recuperado de [http://www.icadttotal.com/blog\\_de\\_tehuacan/cultural/la-fiebre-del-onix-artesantias-de-san-antonio-texcala/](http://www.icadttotal.com/blog_de_tehuacan/cultural/la-fiebre-del-onix-artesantias-de-san-antonio-texcala/)

San Antonio Texcala (16 de junio de 2015). *Historia del lugar*. Recuperado de <http://sanantoniotexcalareservadelabiosfera.blogspot.com/2015/06/san-antonio-texcala-zapotitlan-puebla.html>

Secretaría de Desarrollo Social (2013). *Catálogo de localidades*. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=212090008>

## **CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LOGRAR LA PERMANENCIA DE UNA EMPRESA ARTESANAL**

**Martín Reyes García**  
*Profesor Investigador*  
*Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

El municipio de Santiago Cacaloxtotec es reconocido en toda la región Mixteca por la elaboración de sombreros de palma, aunque también realizan tenates, bolsas y petates. Sin embargo, en la actualidad enfrenta una problemática derivada de múltiples causas como la poca disponibilidad de agua, limitada extensión de tierras cultivables y erosión paulatina del suelo. Aunado a ello, y debido al uso intensivo de la palma y a la falta de estrategias que garanticen su sustentabilidad, hoy es una materia prima escasa, cuya disponibilidad puede lograrse a través de dos modalidades: un mayor desplazamiento del artesano hacia zonas montañosas hasta encontrarla en su estado natural, o bien, mediante su compra en otras localidades en las que crece de manera natural y no se utiliza para fines artesanales. Esta última alternativa afecta el margen de ganancia de quienes por años han hecho de la elaboración del sombrero de palma, su única fuente de ingresos. Tal situación incentivó a la migración, viéndose favorecida a partir de la construcción de carreteras que paulatinamente comunicaban al municipio con otros poblados próximos y éstos a su vez, con las grandes ciudades, propiciando que, dadas las condiciones de pobreza que predominaban en el municipio, sus habitantes comenzaran a desplazarse a otras poblaciones en busca de mejores condiciones de vida, siendo la Ciudad de México el principal punto receptor, seguido de los Estados Unidos de Norteamérica. Por lo tanto, debido a la migración, la escasez de la palma y los bajos precios de los productos en el mercado, cada vez son menos las personas que se dedican a la elaboración de productos de palma. Anteriormente esta actividad era desempeñada principalmente por las personas mayores, quienes aún mantienen vivo el oficio, pues permanecen en su población de origen, mientras que a las nuevas generaciones les ha dejado de interesar aprender a tejer la palma, poniendo en riesgo de desaparecer un conocimiento artesanal que por siglos ha perdurado entre los habitantes y que ha dado identidad al municipio de Santiago Cacaloxtotec.

## **Conceptos clave**

### ***Innovación***

Se considera a la innovación como un sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Comisión Europea, 1995).

### ***Canales de comercialización***

Conjunto de actividades realizadas por organizaciones que tienen como finalidad facilitar el intercambio de bienes y servicios a un nivel micro, dado que observa a los consumidores y a las organizaciones que proveen los bienes. A un nivel macro, considera todo el sistema de producción y distribución de una economía (Ugarte, López, Miret, Viegas, y Resini, 2000).

## **Antecedentes del caso**

### ***Contexto sociodemográfico***

El municipio de Santiago Cacaloxtepec se localiza en la región de la Mixteca Baja del estado de Oaxaca, colinda al norte con el municipio de Huajuapán de León, al sur con Tezoatlán de Segura y Luna, al oriente con San Andrés Dinicuiti y Santiago Huajolotitlán y al poniente con San Marcos Arteaga. De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, el municipio abarca una superficie de 51.03 km<sup>2</sup> y tiene una población de 878 mujeres y 808 hombres. El 45% de su población se encuentra en situación de pobreza moderada y el 35.8% vive en condiciones de pobreza extrema. Cabe señalar que el sector económico que predomina en la población es el secundario, seguido de los sectores terciario y primario.

La agricultura es poco practicada a diferencia de otros municipios, debido a que su localización geográfica se halla en una de las zonas áridas del estado de Oaxaca, en donde el problema de erosión del suelo, ha llevado a las personas a dedicarse a actividades distintas, a pesar de que en el municipio se advierte la presencia del río Cangrejo y el río Mirador. Sin embargo, en ambos casos su caudal es mínimo, lo que impide el desarrollo de la actividad agrícola. Por otro lado, dentro de la flora de la localidad sobresale la palma, recurso natural que ha resistido por muchos años las

condiciones ambientales extremas que predominan en el municipio, y ha permitido generar ingresos económicos a sus familias, quienes aprendieron a sacarle provecho elaborando diversas artesanías de palma, principalmente el sombrero, producto que ha dado identidad al municipio.

Se desconoce con certeza en qué momento de la historia sus habitantes aprendieron a tejerla, pero ante la falta de fuentes de empleo, sus habitantes han encontrado en la palma una actividad económica, que, si bien no es del todo rentable, en la mayoría de los casos, es la única opción que tienen para satisfacer parte de sus necesidades básicas.

En la década de los setentas, la mayor parte de la población de Santiago Cacaloxtotec se dedicaba a la elaboración de sombrero, en parte porque la palma con la que se elaboraba se encontraba disponible y en grandes cantidades. Sin embargo, empezaba a presentarse el fenómeno de la migración, principalmente a la Ciudad de México, donde se demandaba mano de obra, principalmente para la construcción de las primeras líneas del Sistema de Transporte Colectivo Metro.

Esto atrajo a personas de diversos estados, ya que el ingreso que en estas obras se les ofrecía, difícilmente lo ganarían en sus comunidades de origen, siendo ésta la principal causa que incentivó paulatinamente a que varias personas de la población de Santiago Cacaloxtotec cambiaran su residencia hacia la Ciudad de México en su búsqueda de mejores condiciones de vida. Mientras que, aquellos que permanecían en la población, concebían la elaboración de sombreros como su única fuente de ingresos y a la palma, como el único recurso.

### ***Antecedentes del taller artesanal***

La señora Ramona y el señor Emiliano, originarios de Santiago Cacaloxtotec, formaron una familia integrada por cinco hijos. Ramona se dedicaba a elaborar sombreros de palma luego de haberla recolectado con su esposo e hijos cerca de su domicilio. Por su parte, Emiliano se desempeñaba en la albañilería y debido a que en su población existía muy poca demanda de sus servicios, generalmente tenía que ir a trabajar a otras poblaciones. Al regreso de su jornada laboral, se dedicaba junto con su esposa e hijos a elaborar sombreros para complementar sus ingresos.

## **Caso práctico**

### ***Aprendiendo el oficio***

Ramona les enseñaba a sus hijos a tejer la palma cuando tenían entre 4 y 5 años de edad, a la misma edad que ella tenía cuando aprendió de su mamá el mismo oficio. Generalmente esa era la edad habitual en la que al niño se le iniciaba en el tejido de la palma, de tal manera que, al cumplir los 12 años, ya hacían la misma cantidad de sombreros que una persona adulta. Por aquellos años, Felipe, quien era el hijo menor del matrimonio, estaba por cumplir 4 años y su mamá lo sentaba junto a ella para que viera lo que hacía y de esa manera pudiera aprender a tejer la palma hasta lograr la forma de un sombrero. Felipe por su parte, observaba por momentos como los dedos de su mamá entrelazaban la palma hasta convertirla en un sombrero. En ocasiones se aburría de solo ver, y dejaba de poner atención a lo que su mamá hacía, quien reaccionaba propinándole un pellizco que lo hacía recobrar su atención.

Dos años después, Felipe ya había desarrollado la habilidad de tejer la palma y a pesar de que aún no igualaba al resto de la familia en cuanto al número de sombreros producidos por día, los pocos sombreros que podía realizar ya formaban parte del ingreso familiar.

### ***La necesidad de vender***

Cuando Felipe tenía seis años, Emiliano atravesó por un largo periodo de desempleo, lo que le obligó a dedicarse por completo a la elaboración de sombreros, y a pesar de que su producción de sombreros aumentó, sus ingresos aún no eran suficientes para satisfacer las necesidades familiares. Además, por aquellos días, dejó de ir la persona que les compraba todos los sombreros hechos en una semana. Ante tal situación y debido a la urgencia de vender sus productos, Emiliano tomó la decisión de trasladarse a la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Sin embargo, al ofrecer sus sombreros a todas las personas que se iba encontrando, estas le manifestaban que estaban muy caros. Al principio Emiliano se resistía a vender sus sombreros a un menor precio, pues sabía que no obtendría los ingresos que ya había estimado, sin embargo, cuando el tiempo transcurría y no vendía, decidió comercializarlos a un menor precio. Aun así, no logró vender todos sus sombreros ese día, por lo que pensó quedarse un segundo día con la intención de terminar de vender los sombreros restantes.



Al día siguiente, los ruidos del parque donde pasó la noche le despertaron, la gente iba y venía sin cesar pues era el día de plaza en la Ciudad de Huajuapán de León, y Emilio fue testigo de cómo las calles que un día antes había caminado sin ningún problema, hoy se encontraban llenas de personas que vendían ganado y un sinnúmero de productos provenientes de diversas poblaciones. Emiliano, motivado por aquella cantidad de posibles clientes, inició su labor de venta y antes del medio día ya había terminado con todos sus sombreros. Algunos los vendió a un precio mayor del que le pagaba el intermediario y otros los intercambió por maíz, frijol y panela. A partir de entonces, Emiliano y Ramona, en compañía de todos sus hijos, caminaban desde muy temprano hacia Huajuapán de León, cargando los sombreros que hacían en una semana con la intención de venderlos en el día de plaza.

### **No todos se van**

En uno de aquellos regresos de la plaza, Emiliano le comentó a su familia que en aquella ocasión había conocido a un contratista quien le había mencionado que estaba buscando albañiles de Oaxaca, pues tenían mucha resistencia física para desempeñar los trabajos de albañilería, y, por lo tanto, le interesaba llevarlos a trabajar a la Ciudad de México, pues decía que había mucho trabajo en la construcción de las líneas del Sistema de Transporte Colectivo Metro y que la paga era muy buena. Emiliano les comentó además que ya había dado su palabra y que en breve iba a reunirse con el contratista.

Dos días después, Emiliano se despidió de su familia. A los 15 días, regresó para reunirse con ellos llevando los ingresos obtenidos de su trabajo en la construcción. Con el paso de los años, Emiliano se llevó a Ramona y a sus hijos a vivir permanentemente a la Ciudad de México. Ramona encontró trabajo en un restaurante y sus hijos trabajaban con su papá en la construcción. Felipe, el hijo menor de la familia, era el único que aún se negaba a mudarse a la Ciudad de México, argumentando que se encontraba mejor en su pueblo haciendo sombreros.

### **Felipe y sus sombreros**

Años después, Felipe asistió a una capacitación cuyo propósito era motivar la diversificación de productos hechos a partir de la palma mediante la incorporación de nuevas técnicas de tejido, y en aquella ocasión, quien impartió la capacitación mencionó que los artesanos ahí reunidos deberían de sentirse orgullosos por lo que hacían, pues tenían un don especial: *Hacer que de sus manos brotaran trozos de su cultura hecha artesanía.*

Felipe se sentía muy motivado y orgulloso por los sombreros que elaboraba, lo que lo llevó a incorporar nuevos materiales a sus sombreros de palma, tales como la fibra sintética de varios colores y plumas de aves que él mismo recolectaba en el monte cuando iba a cortar la palma para elaborar los sombreros. Estaba muy contento con el resultado que había logrado al incorporar los nuevos materiales a sus sombreros y luego de haber elaborado tres docenas, consideró que debía venderlos a un mayor precio, por lo que se dirigió a la población de Huajuapán de León, el día de plaza. Descubrió con sorpresa que muy pocas personas se interesaban en comprar sus sombreros que había realizado con tanto esmero y que estaba seguro, serían del gusto de muchas personas.

A las 6 de la tarde, apenas había vendido dos sombreros y luego de haber caminado varias horas ofreciéndolos, se sentó a un lado de la carretera. Entonces un vehículo donde viajaba una familia se había detenido justo en frente de Felipe preguntando por el precio de los sombreros. La persona que conducía el vehículo le comentó a Felipe que sus sombreros eran muy bonitos y que nunca había visto algo así. Le mencionó, además, que iba rumbo a la Ciudad de México y consideraba que aquellos sombreros serían un buen recuerdo de Oaxaca.

Esa familia le compró a Felipe una docena y media de aquellos sombreros a un precio mayor del que Felipe ya había considerado, debido a que se trataba de un sombrero con mayor detalle. Satisfecho por aquella venta, regresó a la plaza con la intención de vender los sombreros restantes, sin embargo, no logró vender ninguno, y así, decepcionado, emprendió su regreso a su población de origen.

Durante su regreso, y sin poder comprender qué había pasado, se preguntó: ¿por qué mis sombreros no fueron del interés de las personas de la plaza y sí de aquella familia que iba rumbo a la Ciudad de México?, ¿Qué es lo que no les gustó a las personas de la plaza que a las personas de México sí?

### ***Felipe y el gran reto a vencer***

Para el siguiente día de plaza, Felipe, por miedo a no vender sus sombreros, ya no quiso llevar los sombreros que a él le parecían mejores pues tenían color y más detalles. Únicamente llevó los sombreros de palma que desde siempre había elaborado y que generalmente terminaba de vender en ese mismo día.

En una ocasión, estando en su casa elaborando sus sombreros de palma, Felipe se quedó mirando fijamente aquellos sombreros cuyos adornos llamaban más su atención pero que no había podido vender, y así mirándolos se preguntó ¿y ahora, que voy hacer

con ustedes?, entonces se puso a reflexionar nuevamente sobre aquella experiencia de venta e inmediatamente volvió a su mente la misma pregunta que tantas veces ya se había hecho: ¿Por qué mis sombreros no fueron del interés de las personas de la plaza y sí de aquella familia que iba rumbo a la Ciudad de México?

Su mente buscaba la respuesta cuando frente a su casa iba pasando su vecino con una cabra atada a un mecate.

- *¿A dónde vas con ese animal?* preguntó Felipe.

- *Pues fíjate que hace unos días la compré en Tezoatlán, pero desde que la traje casi no come. He pensado que en Tezoatlán hay mucha agua, este animal está acostumbrado a comer pastos verdes y aquí le doy puro zacate y ella busca lo verde.*

- *¿Y ahora qué vas hacer?* preguntó nuevamente Felipe

- *Voy a tener que ir a buscarle algunos pastizales verdes allá por el arroyo porque es lo que quiere, y si no, pues voy a tener que regresársela a quien me la vendió.*

- *Pues que te vaya bien, Isidro.*

Felipe regreso a su tejido de palma y nuevamente observó aquellos sombreros sin vender y al poco tiempo recordó lo que Isidro acababa de mencionar.

*“voy a tener que ir a buscarle algunos pastizales verdes allá por el arroyo porque es lo que quiere”*. Esa misma idea la relacionó con aquella familia de la Ciudad de México que le había comprado los sombreros a buen precio y finalmente pensó que en la plaza de Huajuapán sus sombreros difícilmente los vendería, pero si los llevaba a la Ciudad de México, seguramente ahí sí lo lograría.

Emocionado por aquella deducción, fue en busca de palma y plumas para realizar todos los sombreros posibles, dándose tiempo para elaborar aquellos de palma que vendía en la plaza de Huajuapán. Luego de 30 días tenía varias docenas de aquellos sombreros cuyos detalles llamaban su atención y confiando en que los podría vender en la Ciudad de México emprendió su viaje.

Estando en México lo primero que hizo fue buscar el domicilio de sus familiares, quienes ya llevaban varios años viviendo en la Ciudad de México. Al día siguiente uno de sus hermanos llevó a Felipe al Zócalo de la Ciudad de México y deseándole suerte, se despidió de él, pues tenía que ir a su trabajo.

Felipe empezó a ofrecer sus sombreros y al tercer día ya había vendido todos. Antes de regresar a su población de origen, su mamá le pidió que comprara fibra sintética en la Ciudad de México, pues estaba segura que la conseguiría a un menor precio, lo cual pudo confirmar, además de adquirir nuevos colores.

Con esa idea regresó a su población de origen con la seguridad de volver con aquellos sombreros que lo hacen sentir tan orgulloso, ya que ahora conoce el lugar donde los puede vender.

### **Preguntas del caso**

1. ¿Consideras que es una ventaja para el artesano elaborar un mismo producto, pero con diferentes elementos para clientes distintos? ¿Por qué?
2. ¿Qué opinas de la estrategia de Felipe de vender sus sombreros en la Ciudad de México? ¿Por qué?
3. Considerando la escasez de la palma y los precios bajos de los productos en el mercado ¿crees que Felipe puede continuar satisfaciendo sus necesidades básicas con la elaboración de sombreros de palma?
4. ¿Qué recomendación le harías a Felipe?
5. ¿Consideras que los productos artesanales están desapareciendo porque no son valorados en el mercado o se debe a la mala situación económica del país, que obliga a los consumidores a comprar productos comestibles antes que productos artesanales?

### **Referencias**

- Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*, París: Comisión Europea.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Ugarte, E., López, I., Miret, S., Viegas, S. y Resini, F. (2000). *Comercialización: sistemas y organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.

## **CAPÍTULO 7. LA OFERTA SATURADA DE PRODUCTOS DE BARRO ROJO DEL ESTADO DE OAXACA**

**Martha Angélica Ruíz González**

*Profesora Investigadora  
Universidad Tecnológica de la Mixteca*

### **Resumen**

Las artesanías existen desde la época prehispánica en México. Uno de los estados con mayor número de artesanos alfareros es el estado de Oaxaca, en donde este oficio ha sido una forma de subsistencia por generaciones. Sin embargo, la competencia de productos de barro en el estado de Oaxaca tiene cierta distinción por sus características únicas, como lo es el barro en tonalidades negras, verdes y rojas, lo que lo hace atractivo para el consumidor extranjero y nacional. Sin embargo, los artesanos tienen dificultad para vender la totalidad de su producción al mercado local, en especial la elaborada con barro rojo (Hernández-Díaz, Zafra, Ortiz y Hernández, 2001).

Las localidades alfareras que sobresalen en Oaxaca son Santa María Atzompa y San Bartolo Coyotepec, en donde se destaca esta labor desde la época precolombina en la elaboración de productos que inicialmente tenían un uso utilitario, ritual y ornamental (Hernández y Zafra, 2005).

La alfarería es una actividad considerada como arte popular en México, siendo una de las manifestaciones artísticas de las razas indígenas (Atl, 1922). Desde hace siglos en algunas regiones de México se siguen utilizando las técnicas de alfarería en barro para la elaboración de vasijas y otros utensilios de cocina.

Los productores de objetos artesanales en el estado de Oaxaca siguen siendo los principales proveedores de utensilios de cocina y vajillas para los convivios sociales. Además, como indica Hernández, et al. (2001, p.16), las familias de artesanos, dirigieron su producción hacia dos mercados: uno local, que involucraba la venta tradicional de utensilios y herramientas, y el otro de artículos relacionados con las celebraciones eclesiásticas y de la vida diaria.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) (2017) señaló, que en México existen más de 12 millones de artesanos que aproximadamente representan un

10% de la población de nuestro país y del 2.8 % del Producto Interno Bruto (PIB) de las actividades vinculadas al sector cultural, las artesanías representan un 20%.

El Instituto Oaxaqueño de las Artesanías (IOA) en el año 2014, reportó que había 45 mil artesanos registrados en su padrón. López (2006) señala que Oaxaca es de las entidades federativas con más trabajadores industriales y artesanales.

### **Conceptos clave**

#### ***Oferta***

La oferta de un producto o servicio la define Mankiw (2002, p.243) como “la cantidad de un bien o un servicio que los vendedores quieren y pueden vender”. La producción y oferta de artesanías elaboradas en barro en el estado de Oaxaca es muy vasta dada la gran cantidad de artesanos en el estado.

#### ***Arcilla***

Tierra finamente dividida, compuesta de silicatos minerales de aluminio, blanca cuando es pura y con coloraciones diversas según las impurezas que contiene (Real Academia Española, s/f).

#### ***Alfarería***

Jaramillo (2000) señala que la alfarería es un arte antiquísimo y que los indígenas mesoamericanos hicieron cerámica de innumerables formas y para usos distintos, desde la utilitaria hasta la ceremonial suntuaria.

#### ***Portafolio de productos***

El portafolio de productos es el conjunto de los productos que una empresa ofrece a su mercado.

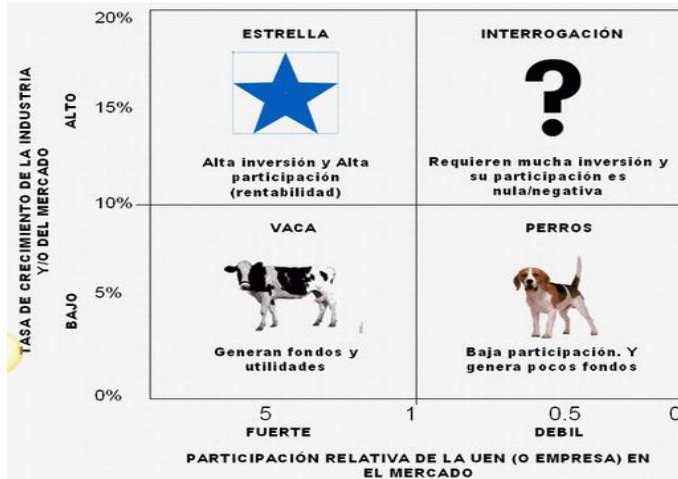
A partir del análisis del portafolio de productos las empresas pueden tener mayor claridad respecto a la situación que guarda cada uno de sus productos o líneas de producto en el mercado.

Tiene cuatro objetivos centrales: 1) Mantener un equilibrio en la obtención y asignación de recursos, 2) Estar en posibilidad de competir exitosamente en multimercados con multiproductos, 3) Proyectar a la empresa hacia el futuro y 4) Identificar claramente dónde se deben invertir, mantener, cosechar o desinvertir los recursos.

**Matriz BCG o matriz participación de mercado-crecimiento del mercado**

El Boston Consulting Group (BCG), empresa líder en consultoría a nivel internacional, desarrolló y popularizó la matriz *participación de mercado-crecimiento del mercado* (Fig. 6.1) mejor conocida como matriz del Boston Consulting Group o matriz BCG.

**Figura 6.1** Matriz del Boston Consulting Group



**Fuente:** Marketing in Spanish (30 de noviembre de 2014). Recuperado de <https://marketinginspanish.wordpress.com/2014/11/30/matriz-bcg-en-el-marketing/>

A partir del método del BCG, una empresa clasifica todas sus *unidades estratégicas de negocios* (UEN), que pueden referirse ya sea a una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división o un solo producto o marca. Posteriormente, la compañía evalúa el atractivo de sus diferentes UEN y a partir de los resultados decide cuánto apoyo debe dedicarse a cada una (Kotler y Armstrong, 2012).

El eje vertical de la matriz representa la tasa de crecimiento de mercado de la empresa; por lo tanto, permite evaluar qué tan atractivo es ese mercado. El eje horizontal representa la participación relativa que tiene la empresa en ese mercado y ayuda a evaluar la fuerza de la empresa en ese mercado (Fischer y Espejo, 2011). Esta matriz define cuatro tipos de UEN:

**Estrellas**

Son negocios o productos de gran participación y crecimiento. Suelen necesitar fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el paso del tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.

**Vacas generadoras de dinero**

Son negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN cuando ya se encuentran establecidas suelen ser exitosas y necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. Por lo tanto, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

### ***Interrogaciones***

Son unidades de negocios que tienen baja participación en mercados con altos niveles de crecimiento, por ello, necesitan fuertes cantidades de efectivo para mantener su participación y aún más si tienen la intención de incrementarla. A partir de tales características, los directivos de cada empresa deben decidir cuáles interrogaciones deberían apoyar para intentar que se conviertan en estrellas, y cuáles deberían ser canceladas.

### ***Perros***

Se refiere a negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas (Kotler y Armstrong, 2012).

Por lo tanto, puede señalarse que conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz del BCG, debido a que cuando las empresas lanzan nuevos productos al mercado, que se pueden clasificar como interrogaciones, quieren invertir en ellos para convertirlos en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero. El propósito a largo plazo es que los ingresos obtenidos por éstas últimas, ayuden a financiar las interrogaciones, las estrellas y los perros de la empresa.

## **Antecedentes**

El oficio de la alfarería se ha practicado históricamente en Atzompa y se ha retomado en otras regiones del estado de Oaxaca, como la región Mixteca, en donde se ubica San Jerónimo Silacayoapilla, un municipio con baja capacidad para generar empleos. Esta localidad tiene una zona de bosque de pino encino, del cual se extrae la madera que es utilizada como combustible para los hornos empleados en la elaboración de ladrillos, tejas y alfarería de barro (Municipio de San Jerónimo Silacayoapilla, 2011).



El barro para la elaboración de estos productos es obtenido directamente del suelo de esa comunidad, en la cual existen dos alfarerías y tres ladrilleras que han cubierto la demanda de la localidad desde hace más de cien años. Esta actividad ha permanecido a través de varias generaciones constituyendo un medio de subsistencia para las familias que aún lo llevan a cabo.

La pequeña empresa alfarera que se analiza en este caso, se dedica a la alfarería, elabora jarritos, platos, servilleteros, vasijas, macetas, piezas de ornato, incensarios y candelabros a base de barro rojo. Estos productos son fabricados en un torno de madera, lo que permite tener altos niveles de producción. El proceso productivo comienza desde la preparación del barro, que es la principal materia prima, posteriormente se lleva a cabo el torneado de las piezas y, por último, se ponen a secar al aire libre. Finalmente, se realiza su venta al intermediario quien lo comercializa al consumidor final.

En la actualidad estos productos de barro rojo aún son ocupados en algunos establecimientos donde se ofrecen comidas típicas de la región, ya que hay ciertos platillos tradicionales de la gastronomía oaxaqueña que son servidos en este tipo de utensilios. También son utilizados en las mayordomías, bodas y otras fiestas patronales o convivios sociales.

### ***Problemática que enfrenta la empresa***

Los precios de venta de los productos de barro rojo de esta pequeña empresa, se establecen con base en los precios del mercado donde se comercializan este tipo de productos en Oaxaca (Tabla 1). Dada la competencia perfecta de productos típicos en barro rojo, las pequeñas empresas artesanales no pueden agregar valor a los productos porque esto elevaría el precio de venta y su demanda disminuiría notablemente, ya que los productos de este tipo que se ofrecen en el mercado son similares y se utilizan para los mismos fines.

Como afirman Parkin y Esquivel (1999, p.268) “cada empresa pequeña es una parte de la industria total, no hay incentivos para que ninguna de las empresas intente manipular el precio variando su producción”. Los productos de barro rojo de esta empresa, retomando la clasificación de la matriz *participación de mercado-crecimiento del mercado* o *Matriz BCG*, son productos perros.

**Tabla 1.** Precios de venta de los productos de barro rojo.

Descripción del Producto	Cantidad (Unidades)	Barro utilizado (Kg)	Tiempo de elaboración en el torno (minutos)	Precio de venta al público (pesos)
Jarrito	1	0.30	2	5
Plato con base plana	1	0.30	2	3
Tazas	1	0.30	4	2.50

**Fuente:** Elaboración propia con base en la entrevista realizada al propietario de la pequeña empresa el día 25 de abril de 2016.

### Preguntas del caso

1. De acuerdo con la clasificación de la matriz BCG ¿cómo clasificarías los productos que vende esta empresa?, Justifica tu respuesta.
2. ¿Consideras que le conviene a la empresa agregar algunos elementos adicionales de color o diseño a los productos de barro rojo? ¿Eso es conveniente considerando la oferta actual de este tipo de productos en el mercado?
3. ¿Cuáles serían las estrategias de promoción y publicidad que recomendarías para preservar la cultura del uso de los productos típicos como jarros y platos, en la gastronomía oaxaqueña?
4. ¿Qué canales de comercialización sugieres para que los artesanos no dependan de los intermediarios en la venta de sus productos?

### Referencias

- Atl, D. (1922). Las artes populares en México-Introducción. *Las artes populares en México*.1 (11-12), 15-17.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (17 de julio de 2017). Expo Venta Artesanal Guelaguetza 2017. Recuperado de <https://www.gob.mx/fonart/prensa/expo-venta-artesanal-guelaguetza-2017>
- Hernández, J. Zafra, G., Ortiz, T., Hernández, A. (2001). *Artesanías y artesanos en Oaxaca*. México: CONACULTA-FONCA.

- Hernández, J. Zafra, G. (2005). *Artesanas y artesanos. Creación, innovación y tradición en la producción de artesanías*. México: Plaza Valdés
- Jaramillo, I. (2000). Las arcillas: barro, creación, vida y arte. *Contactos*, 36, 24-32.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.
- López, D. (2006). *Plan de negocios de exportación de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia* (Tesis Licenciatura). Universidad de Las Américas Puebla (UDLAP), Puebla. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/lopez\\_p\\_dm/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf)
- Municipio de San Jerónimo Silacayoapilla (2011). Plan Municipal de Desarrollo Sustentable Municipal 2011-2013, San Jerónimo Silacayoapilla. Recuperado de [https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion\\_publica/pmds/11\\_13/160.pdf](https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion_publica/pmds/11_13/160.pdf)
- Mankiw, G. (2002). *Principios de economía*. México: Mc. Graw Hill.
- Parkin, M. y Esquivel, G. (1999). *Microeconomía versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Real Academia Española (s/f). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=AUeunmn>

## **CAPÍTULO 8. LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Irene Juana Guillén Mondragón**

*Profesora Investigadora  
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

### **Resumen**

La empresa analizada en este capítulo tiene más de 20 años de funcionamiento; diseña y produce artesanías manufacturadas con plata, hueso, obsidiana, piedras y piel. En un principio, el empresario comenzó a realizar réplicas de piezas prehispánicas, posteriormente fue elaborando artesanías más sofisticadas y alternaba su tiempo con actividades de venta de sus productos.

Con el paso del tiempo, optó por dedicarse a la producción de artesanías utilitarias y ornamentales utilizando principalmente piedras y plata. Esta empresa tiene un buen posicionamiento en la mente de los consumidores reales, debido a la calidad de los productos y su carácter único derivado de la creatividad del artesano. Sus clientes son personas ligadas a actividades culturales o artísticas y calcula el precio de sus artesanías considerando la cantidad de material con el que las elabora, el tiempo que emplea en su creación y la originalidad de sus productos. En las primeras etapas de producción artesanal, el empresario asistía a ferias artesanales locales, regionales y nacionales, actualmente realiza la venta directa principalmente con apoyo de una página de Facebook. Sin embargo, una de sus principales debilidades es el poco o nulo conocimiento de estrategias de mercadotecnia, las cuales podrían potenciar su impacto en el mercado.

### **Conceptos clave**

A continuación, se presentan algunos conceptos que serán importantes para el análisis del caso.

#### **Artesanía**

Se entiende a la artesanía como “la labor de creación o decoración, de manera predominantemente manual y artística, de objetos de utilidad práctica en la sociedad que tratan de ser una representación de la cultura de un pueblo, plasman su historia, sus leyendas, sus costumbres y tradiciones” (Albanese, Oliveras y Perales, 2014, p. 2).

La última característica es muy importante, porque determina una diferencia entre las artesanías y las manualidades, ya que estas últimas no suelen estar ligadas a la cultura, historia o tradición de un pueblo en particular.

### **Marketing y su objetivo**

Los términos marketing y mercadotecnia se utilizan como sinónimos y se refieren a un proceso social y administrativo mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotler y Armstrong, 2012).

### **Mezcla de mercadotecnia (4 P) y mercado meta**

La mezcla de mercadotecnia es la combinación de un conjunto de herramientas tácticas que se clasifican en cuatro grupos de variables, a las que generalmente se les conoce como las cuatro p: producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2013, 51). Esto se relaciona con el objetivo de la mercadotecnia, ya que una empresa para poder entregar su propuesta de valor, primero crea un producto o servicio que satisfaga una necesidad, a esa creación en mercadotecnia se le denomina de manera genérica *producto*. Después se debe decidir cuánto cobrará por su producto y a ese monto se le denomina *precio*. También se debe determinar cómo hará para que el producto esté disponible para los consumidores, es decir, cuál será su lugar de comercialización o *plaza*. Finalmente, la empresa se comunica con los clientes a quienes va dirigido su producto o servicio, es decir su **mercado meta** y establece una comunicación en la que da a conocer lo que está ofreciendo al mercado y trata de persuadirlo para que compre su producto, destacando los méritos de éste por encima de otros (Kotler y Armstrong, 2013, 12).

## **Antecedentes del caso**

La empresa analizada en este capítulo cuenta con 20 años de funcionamiento. Diseña y produce artesanías manufacturadas con plata, hueso, obsidiana, piel y lapidaria. Su actividad surgió como un medio de subsistencia, por iniciativa de un estudiante universitario de la Ciudad de México.

El taller de este empresario, de acuerdo a la clasificación de Novelo (Clemente, 2009) es de tipo *Artesano Individual*, ya que realiza sus actividades de forma personal.

El fundador de esta empresa manifiesta que su interés es por culturas antiguas en general y que América es lo que más le ha inspirado. El oficio lo inició él, ya que en su familia no había artesanos, aunque recuerda que su abuelo materno, hacía algunos tejidos con ixtle y que de él recibió algunas enseñanzas.

En su primera etapa, sólo contaba con herramientas pequeñas y un taller ambulante. Así, durante un periodo de aproximadamente cinco años, realizó múltiples viajes para conocer otras comunidades y asistir a diversas ferias artesanales.

En un principio, el empresario empezó a realizar replicas prehispánicas. Más adelante, fue plasmando algunas ideas propias en piel. Sus esculturas estaban inspiradas en la filosofía y cosmovisión de las culturas antiguas.

En una segunda etapa, elaboró artesanías más sofisticadas que requerían de herramientas pesadas, mismas que también demandaron espacios más amplios. Así fue conformando el taller con el que cuenta actualmente. En esa etapa de la empresa, el empresario estaba dedicado a la producción en las instalaciones físicas del taller y alternaba su tiempo con actividades de venta de sus productos en ferias artesanales nacionales.

Al paso de los años, tuvo que definir si sus productos eran artesanías o manualidades a exigencia del Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México. A partir de entonces el empresario optó por dedicarse a la lapidaria y la elaboración de productos de plata.

El empresario ha forjado sus conocimientos artesanales en la observación, la experimentación, la capacitación y la práctica. También ha tenido apoyo de algunos familiares y amigos, a quienes ha contratado para trabajar en su taller por periodos cortos. Otro aspecto que vale la pena destacar, es que se ha preocupado por compartir sus conocimientos con jóvenes aprendices que, luego de haber trabajado algunos meses con él, han establecido sus propios talleres.

Una de las mayores fortalezas de este empresario es que cuenta con la infraestructura para la realización de artesanías y quienes desean aprender sus técnicas, sólo tienen que contar con las materias primas.

La infraestructura del taller está constituida por activos fijos; cuenta con herramientas para desbastar, cortar, pulir y realizar detalles finos en diferentes materiales. Algunas de sus herramientas de trabajo las ha comprado, mientras que otras de mayor costo,

las ha ensamblado él mismo. Para lograr esto, el empresario ha tenido que hacer uso de su creatividad y conocimientos para adaptar máquinas que inicialmente tenían otro uso y convertirlas en las herramientas que él requiere para su trabajo. Ejemplo de ello son algunas máquinas de coser con motor que ha adaptado para usarlas como perforadoras de piedra.

### **Estudio de caso**

#### ***El uso de la mercadotecnia en la empresa***

En esta sección se presentan algunos aspectos de la teoría de marketing con las características particulares que están presentes en la producción artesanal que se encuentran en este caso de estudio.

#### ***Producto***

Esta empresa desarrolla productos utilitarios y ornamentales en plata, hueso, obsidiana, piel y lapidaria. Actualmente ya cuenta con una marca que tiene una tipografía especial y posee imágenes con raíces prehispánicas. También tiene un logo y colores blanco y rojo. Por lo anterior, se trata de una marca mixta y la mayor parte de piezas se hacen por pedido.

#### ***Posicionamiento***

Esta empresa tiene un buen posicionamiento en la mente de los consumidores reales, su característica distintiva es la calidad de los productos y su carácter único derivado de la creatividad del artesano. Difícilmente reproduce una artesanía dos veces, cada una tiene identidad propia; esta propiedad es ampliamente valorada por sus compradores.

#### ***El mercado meta***

El propietario de esta empresa manifiesta que sus clientes son personas ligadas a actividades culturales o artísticas. Ejemplo de esto es uno de sus clientes que le compra pipas ceremoniales, ya que sus actividades se encuentran vinculadas con danzas y representaciones prehispánicas. Las pipas ceremoniales son de piedra y en algunas ocasiones los clientes le proporcionan las piedras con las que desean que se elaboren, ya que son materiales traídos de algún lugar o evento en particular y por ello tienen un significado personal.

#### ***Precio***

El empresario calcula el precio de sus artesanías tanto por el material con el que se elaboran como por el tiempo que se emplea en su creación, pero también considera la

originalidad de sus productos. Como ejemplo, el empresario manifiesta que, aunque sus artesanías sean del mismo tamaño y se hagan con igual cantidad de material, es diferente el precio que establece por el diseño de una cabeza de lobo que el de una figura geométrica. Esto es debido a que un producto puede realizarse en media hora, mientras que otro puede demorarse varias semanas.

El pago de los productos no siempre es con dinero; en ocasiones se hace mediante intercambios o trueque, por artículos que el artesano necesita.

### ***Plaza***

En las primeras etapas de producción artesanal, el empresario asistía a ferias artesanales locales, regionales y nacionales. Actualmente, ya no asiste a ferias, realiza la venta directa con apoyo de una página de Facebook.

### ***Publicidad***

El empresario manifestó que no ha tomado ninguna clase o curso relacionado con mercadotecnia. Únicamente hace publicidad a partir de su página de Facebook y muchos de sus clientes lo han contactado porque han visto algunos de sus trabajos previos.

### ***Los productos de esta empresa y los principales desafíos para su comercialización***

Como hemos visto en este caso, el empresario cuenta con los conocimientos, creatividad y herramientas para crear sus productos. Sin embargo, una de sus principales debilidades es el poco o nulo conocimiento de estrategias de mercadotecnia, las cuales podrían potenciar su impacto en el mercado.

Otro desafío que enfrenta el empresario es la competencia con las artesanías de origen chino que hacen alusión a temas prehispánicos, ya que, por sus altos volúmenes de producción y la baja calidad de sus materiales, se venden a precios muy bajos.

Además, ha reconocido la importancia de establecer una marca y posicionarse en la mente del consumidor, no obstante, la falta de canales físicos de distribución ha afectado su desempeño.

Por otra parte, para eliminar las barreras impuestas por promotores de ferias artesanales y del Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México respecto a la distribución de sus productos, optó por tener una distribución directa apoyado en las redes sociales.



Luego de conocer a otros artesanos que se interesaron en sus productos, tomó la decisión de realizar ventas al mayoreo para ellos.

### Preguntas del caso

1. ¿Cuáles han sido los factores de éxito de la empresa para permanecer 20 años en el mercado?
2. ¿Qué estrategias de segmentación de mercado debe establecer la empresa para definir su mercado meta?
3. ¿Son adecuadas las soluciones aplicadas por el empresario para solucionar el problema de la distribución?
4. ¿Considera que funcionará la estrategia de marketing implementada por la empresa, para hacer frente a la competencia china?

### Referencias

- Albanese, V., Oliveras, M., Perales, F. (2014). Etnomatemáticas en Artesanías de Trenzado: aplicación de un modelo metodológico elaborado. *Boletim de Educação Matemática*, (28),48, 1-20.
- Clemente, J. (2009). Habitus de maestro artesano. El haber se acaba pero el saber nunca (183-217). En Clemente J. (2009). *El arte de formar y la artesanía del saber*. México: Universidad Autónoma de Chiapas y Plaza y Valdés.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Decimoprimer edición. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.