

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“RICO PASTEL”

## **TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**VICTOR MANUEL OCARANZA AGUAYO**

Director: Dr. Pável Reyes Mercado

Lector: Mtra. Oana Díaz Luna

Ciudad de México, 2017

**"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad".**

## ÍNDICE

1. AGRADECIMIENTOS -----	4
2. INTRODUCCIÓN -----	5
3. ANTECEDENTES -----	6
a. La industria del pastel en México	
b. Tecnología en el mundo de la fabricación del pastel	
c. Aspectos fiscales en la industria del pastel	
d. Objetivos para “Rico Pastel”	
e. Problemática	
4. ANEXOS -----	21
5. MARCO TEORICO -----	24
a. Matriz de decisión	
Mckinsey o Pantalla de negocios	
BCG	
b. Experiencia del cliente	
c. Lealtad del cliente	
6. SOLUCIÓN -----	41
a. Hechos	
b. Análisis	
c. Diagnostico	
d. Solución	
7. CONCLUSIONES -----	53
8. BIBLIOGRAFÍA -----	54

# Agradecimientos

En esta época, en donde lo único que no cambia son los cambios, es necesaria una mejor preparación para afrontar los nuevos retos, los cuales a través de la decisión, consistencia, perseverancia y apoyo de las personas con las que interactuamos se hacen realidad.

La preparación constante es fundamental para estar actualizado y en línea a las nuevas necesidades de un mundo tan dinámico.

Agradezco profundamente a Dios, mis padres†, mis hijos Tania, Carolina y Rodolfo, líderes en la compañía, hermanos y colaboradores por su paciencia, comprensión, incondicional apoyo y sacrificar momentos de convivencia.

Afortunadamente en el proceso de la maestría, tuve excelentes maestros, coordinadores, asesores, amigos y compañeros que me ayudaron y dieron soporte durante este proceso. He tenido la oportunidad de aprender y ver las situaciones desde otra perspectiva, lo cual me ha ayudado en lo personal y profesional.

Al personal que interviene en la universidad para tener aulas de calidad y con buenos servicios, agradezco su trabajo.

El presente caso de estudio de titulación, lo dedico especialmente a mis hijos, quienes han sido mi principal motivación y sin ellos hubiera requerido mayor esfuerzo en concluir esta etapa tan importante en mi vida.

Muchas gracias.

Victor Manuel Ocaranza Aguayo

# Introducción

El caso es de una compañía que actualmente pasa por resultados negativos en los últimos años y ha generado incertidumbre al consejo de administración, no obstante que la compañía generaba utilidades y flujos de efectivo, que ayudaban a los resultados del holding.

Este trabajo consta de 3 partes y en la primera se aborda el relato del caso -Rico Pastel- a través de los años, es decir una breve historia. La segunda parte contiene el marco teórico utilizado en la solución de las principales problemáticas, y por último las estrategias para la solución.

Se han utilizado y empleado diversas herramientas de algunas metodologías aprendidas durante la maestría, así como una investigación más profunda acerca de su aplicación.

Por cuestiones de confidencialidad los nombres e importes mencionados han sido cambiados, sin embargo, no afectan la base para aplicar herramientas y metodología en la solución.

*Este caso fue escrito únicamente para discusión en el aula, las herramientas y metodología aplicadas en este caso son de carácter académico. El autor no pretende ilustrar el manejo efectivo o ineficaz de una situación administrativa. Los nombres y lugares en este estudio de caso han sido modificados para proteger la confidencialidad.*

## Antecedentes

En 1964 se funda la compañía “Rico Pastel” en la ciudad de Querétaro, como una pastelería focalizada en la fabricación y comercialización de pan dulce, pan de caja, gelatinas, con especialidad en la repostería francesa y complementos para la celebración.

Después de pasar el negocio por varios dueños, el penúltimo fue “Grupo RP”, el cual inicia una fuerte expansión y transformación de los comercios e inicia la estrategia de otorgar franquicias. Una vez que el negocio adquiere mayor presencia en el estado en que fue fundada y en otros de la república; Grupo RP -que tiene otros negocios con giros completamente diferentes- en el 2008 decide vender algunas compañías entre ellas “Rico Pastel” con la estrategia de focalizarse en una de sus empresas, la cual es líder y tiene gran experiencia.

Grupo CAA adquirió a “Rico Pastel” hace 7 años con una participación del 95% de acciones y El Grupo RP con el 5% restante, lo que incluye la marca, 2 plantas de fabricación y 120 sucursales (Anexo 2) con venta de 960 productos (Anexo3), no todos los productos comercializados son vendidos en las sucursales.

Grupo CAA orienta su estrategia hacia una nueva categoría de pan congelado y en la cual tenía poca o nula participación. Para Grupo CAA representa una gran oportunidad de incursionar en un mercado que no domina, visualizando una gran expansión a nivel nacional.

Una vez adquirida la compañía, se toma la decisión de implementar una estrategia para el negocio, la cual consistió en guiar su crecimiento a través de apertura de sucursales administradas por la empresa, dejando de otorgar franquicias y por el contrario irían cancelando las franquicias otorgadas de acuerdo a la fecha de terminación de los contratos actuales.

En los últimos 7 años - desde la adquisición por Grupo CAA- han estado a cargo 4 Directores Generales. El primero José Perez de 60 años, con licenciatura en ingeniería

industrial y a cargo del negocio desde hace 20 años, quien tomó la decisión de retirarse después de dos años que fue adquirida por Grupo CAA.

El comité decide contratar a Min González de 55 años de edad de nacionalidad francesa con vasta experiencia en el ramo de pastelería, sin embargo, Min a los 8 meses de asumir la Dirección, se retira por cuestiones personales. Con tan inesperada renuncia el comité decide nombrar a Domingo Fernández como Director General.

Fernández de 45 años, cuenta con una gran trayectoria en el Grupo CAA y tiene una Maestría en Administración de Negocios, ha colaborado por 15 años en el Grupo, ocupando varios puestos entre los más destacados, Director de Marketing, con resultados muy satisfactorios en los que destaca una campaña publicitaria que incrementó las ventas en un 10% contra el año anterior, Director Comercial Regional en donde logró sostener las ventas, no obstante una crisis económica del país y sacando los resultados económicos adelante.

La estrategia de Fernández al tomar la Gerencia General de “Rico Pastel” es de expansión, a través de la apertura de 40 puntos de venta, es decir, un crecimiento de 22% en tiendas, agregando un componente en el giro de la empresa el cual consiste en introducir bebidas preparadas con café, así como el ofrecer un espacio de estancia para el consumo de los productos en el mismo establecimiento.

Hace tres años el comité del Grupo decide mover a Fernández a otras responsabilidades, nombrando a Pedro del Solar como nuevo Director de la empresa.

Pedro toma las riendas del negocio decidiendo darle un nuevo giro a la compañía, embarcándose en el negocio del pan congelado y horneado en la sucursal.

Pedro del Solar es maestro en Mercadotecnia en la Universidad Iberoamericana. En el 2010 teniendo 48 años de edad, tomo la Dirección General de la compañía “Rico Pastel”. Él ingresó a la compañía hace 20 años y ha ocupado diversos puestos de nivel gerencial. Hasta antes de tomar su nueva posición, Pedro se desempeñaba en una compañía filial como Director de Marketing.

La empresa “Rico Pastel” fue adquirida con los resultados constantemente positivos, sin embargo, en los últimos cinco años, iniciaron las disminuciones de ventas en tiendas comparables, así como, pérdida de utilidades en resultados económicos.

En el 2013 se dio un giro al negocio, instrumentando la estrategia de pan horneado en las tiendas (producto llega semi horneado y se termina en la sucursal).

Uno de los principales problemas que actualmente tiene la compañía es el incremento de la pérdida, pasando de 8% en 2009 a 23% en 2015. Las ventas netas han disminuido 11% comparado contra las ventas de hace 7 años a precios constantes. (Anexo 1).

En la pasada reunión con el Consejo de Administración, al presentar los resultados del 3er Trimestre y Acumulado, el Consejo de Administración le dio a Pedro Solar un plazo de un año para llevar a la compañía a punto de equilibrio y con ello generar confianza a los accionistas ya que tiene una gran incertidumbre por la continuidad de la compañía, al grado de pensar si sería mejor venderla o cerrarla. Es momento de realizar estrategias y tomar decisiones.



## **a. La industria del pastel en México**

En los últimos dos años el sector de alimentos en México, no ha tenido un crecimiento y enfrenta una fuerte competencia regional, nacional y recientemente también internacional.

Sin duda, la apertura creciente al intercambio comercial de alimentos entre las distintas regiones del mundo, así como la exigencia de que los países menos industrializados han disminuyan los subsidios a la agricultura, ha producido un aumento en los flujos de capital que ha sido favorecido por los procesos de apertura comercial. A ello se añaden las preocupaciones por la comida saludable e inocua, la exigencia de los consumidores por conocer el origen del producto y las condiciones de manejo a los que han sido sujetos, la evolución del desarrollo de nuevas tecnologías, así como la concentración creciente de las marcas privadas bajo la protección de las grandes cadenas comerciales de alimentos, son algunas de las preocupaciones en los mercados nacionales.

Con la adopción de consumidores en dietas más saludables, las ventas han disminuido, mientras tanto las ventas de productos integrales se han ido incrementado.

En la principales plazas comerciales de la ciudad de Querétaro, existen pequeñas panaderías con venta de pasteles; el 80% de ellas se dedican a fabricarlo y comercializarlo, adicionalmente cuentan con gran variedad de artículos que complementan muy bien ese evento especial de celebración, por ejemplo, velas, confeti, chocolates, regalos etc.

La industria de panificación en México, incluyendo pan, pasteles y galletas, tiene un valor de mercado de \$14,807 millones de dólares, mientras que el consumo per cápita asciende a 53.4 kilos al año y el gasto destinado a este concepto es de \$131.6 dólares (Alimentacion énfasis, 2012).

En base en la información publicada en los informes anuales de las empresas líderes, se puede apreciar que en las estrategias que han llevado a cabo, influyen factores diversos cómo el mercado y la industria en que se ubican, la trayectoria de crecimiento y las problemáticas que enfrentan, por ejemplo:

- Deterioro de la capacidad adquisitiva de los consumidores.
- Mayor competencia en el mercado interno.
- Presencia de competidores extranjeros.
- Preocupación de los consumidores por productos saludables, cambios de hábitos alimenticios (Alimentacion énfasis, 2012).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), quizá un poco tenga que ver que el país lidere el consumo de pasteles a nivel mundial, ya que en México cada 7 de 10 adultos tienen sobrepeso u obesidad, el sobrepeso y la obesidad son el quinto factor más importante de muertes en el mundo. “Los pasteles son una parte importante de la cocina mexicana, son consumidos comúnmente en, o como parte del desayuno y snack, siendo consumidos en restaurantes y cafés..... (Mendoza, 2013).

La FAO estima que un tercio de los jóvenes mexicanos presentan sobrepeso, la cifra que se ha triplicado desde hace 10 años. Además, el alto consumo de azúcar puede ocasionar diabetes, un padecimiento que le cuesta más de 700 millones de dólares al sistema de salud pública mexicano según el estudio “Costos de la diabetes en América Latina” (Forbes, 2013; Mendoza. 2013). Es por ello que el Gobierno a través de la Secretaría de Salud a ha instrumentado medidas para evitar el consumo de productos que contribuyan a la obesidad y una de ellas fue la restricción de horarios para la publicidad de productos calóricos, el cual a partir de 18 de julio de 2014 se restringen anuncios en horarios infantiles de televisión y cine de 14:30 a 19:30 de lunes a viernes, y de 7 de la mañana a 19:30 horas sábados y domingos (Juárez, 2014).

Las tendencias globales estarán dadas por un mayor número de fusiones y adquisiciones de empresas involucradas en la distribución de alimentos al menudeo y la necesidad de invertir cada vez más en áreas de “conocimiento”, es decir, en logística e información así como la necesidad de impulsar alianzas estratégicas entre los participantes en la cadena de producción - consumo.

Según datos de la Mexipan, la industria panificadora mexicana es de producción artesanal en su mayoría, razón por la cual es muy importante la mano de obra. Es la tercer fuerza empleadora de mano de obra en el país después de la construcción y automotriz. Mencionando que de acuerdo con información del 2016 el % total de la industria de la panificación, el pan blanco tiene entre el 70 y 75% mientras que las galletas, pan dulce y pasteles el resto de entre 25 y 30%, y solo el 12% es industrial mientras que el 88 es en micro negocios (Mexipan, 2016).

Los principales competidores nacionales en México son:

-  Pastelería el Globo
-  Pastelería Ideal
-  Pastelería El Molino
-  Pastelería La Gran Vía
-  Panadería Elizondo
-  Panadería La Espiga
-  Panadería Trico
-  Panadería Santo Domingo
-  Samborn's
-  Panadería Maren
-  Pastelería Aránzazu
-  Pastelería La Esperanza

Escalas posibles de producción y grado de actualización tecnológica

- Microempresa/artesanal: De 1 a 28 pasteles / día
- Pequeña empresa: De 29 a 216 pasteles / día
- Mediana empresa: De 217 a 586 pasteles / día
- Gran empresa: Más de 586 pasteles / día (INAES, 2012).

## **b. Tecnología en el mundo de la fabricación del pastel.**

La tecnología usada en el procesamiento de alimentos se convirtió en una de las ramas más importantes de la tecnología moderna. En décadas pasadas, científicos, técnicos e ingenieros realizaron una investigación en la suministración de ingredientes, materiales de empaque, maquinaria y equipo para mejorar el procesamiento industrial de los alimentos (Stark, 2013).

Según las nuevas tendencias sobre comercialización, el procesamiento automático es el método más práctico de procesamiento de alimentos, no sólo porque se incrementa la eficiencia del producto, sino también porque es más higiénico y con mayor calidad.

Algunos factores que contribuyen al desarrollo de la industria de los pasteles son: La mejora de los métodos de manufactura y el desarrollo de mejores equipos de procesamiento, más y mejores ingredientes así como un mejor uso de ellos, programas de publicidad y mercadeo de gran alcance, mantenimiento de la composición de los productos, calidad nutricional, productos agradables, mejora en los métodos de empaque y distribución a los consumidores (Stark, 2013).

Los pasteles son sabrosos, agradables y relativamente baratos y aunque los pasteles no son una necesidad básica, los consumidores disfrutan de ellos como un bocadillo diario, en celebraciones, como postres después de la comida y en diferentes momentos de consumo. La importancia económica de la industria de los pasteles se estableció en la

producción y la comercialización del producto. Los productos estándares de los pasteles han sido modificados junto con la tendencia de un gran énfasis en la calidad. Como los estándares de vida alrededor del mundo continúan aumentando, la demanda de los pasteles sigue en el mismo camino (Stark, 2013).

En cuanto al grado de actualización tecnológica se destaca lo siguiente:

- Micro-empresa/artesanal:

El proceso de producción para la preparación de un pastel, es un proceso tradicional.

- Pequeña empresa:

Los cambios que se han producido se deben fundamentalmente a la modernización del equipo y Maquinaria, por ejemplo en las etapas de batido, mezclado y amasado, que permiten incrementar notablemente los volúmenes de producción.

- Mediana y gran empresa:

Cambio en la elaboración del pan para pastel en forma automatizada, complementando con una parte manual en el decorado final. (INAES, 2012).

### **c. Aspectos fiscales en la industria del pastel**

Los impactos de la reforma hacendaria a principios del 2014 gravando con el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) al 8% a los alimentos calóricos de más de 275 Kilocorías en 100 gramos, han tenido un fuerte impacto en toda la industria del ramo pastelero, y es que se ha revelado que a partir de la entrada en vigor de la Reforma Fiscal del 2014, las grandes empresas redujeron sus ventas hasta en 15%, en tanto que las micro, pequeñas y medianas se han impactado hasta en 50 por ciento (Mundo Ejecutivo Express, 2014).

Para contrarrestar este fenómeno que se registra a partir de la entrada en vigor del (IEPS), gobierno e industria se comprometieron a trabajar en una intensa campaña de concientización del consumidor sobre los riesgos a la salud al consumir productos de la

informalidad, sin embargo los resultados no han sido del todo satisfactorios (Mundo Ejecutivo Express, 2014).

Es de esperar que el sector formal recupere el ritmo de ventas que venía desempeñando hasta antes de la entrada en vigor del (IEPS). “Entonces hay que pedirle al consumidor de que se aleje del riesgo que representan los fabricantes informales de botanas”. (El Financiero, 2014).

En la industria existen muchos empresarios informales detectados, de los cuales se tienen cientos de casos en el país y que tienen la ventaja del 8% por el (IEPS) que no trasladan vía precio al consumidor final. Datos recientes muestran que existen 40mil establecimientos de venta de pan en México de los cuales el 94% son informales.

El Director General del Grupo CAA convoca a una reunión con su comité ampliado, con la intención de sensibilizarlos de la necesidad de cambiar los resultados lo más pronto posible “Un año”. El comité ampliado se conforma por el Director de Administración y Servicios, Marketing, Ventas, Personal y Operaciones, así como Pedro.

Reunión urgente en “Rico Pastel”

En la reunión, el Director General del Grupo inicia compartiendo información sobre los comentarios y decisiones de la junta de consejo, en la cual Pedro es el receptor más interesado en la información **y le solicitan un análisis detallado de los principales problemas de la compañía, así como las alternativas de solución y en su caso un plan de comercialización y de acción.**

Pedro del Solar convoca a una reunión extraordinaria el viernes a las 16:00 con su equipo de Directores de “Rico Pastel”.

Al inicio de la reunión el Director de Operaciones comparte una capsula de seguridad y el de Ventas una de experiencia de compra –Es un ritual dentro de la compañía en cada junta-. La primera es con la intención de sensibilizarlos de la necesidad de disminuir los actos inseguros y la segunda sobre aspectos importantes a considerar en el área de comercialización para los clientes.

El siguiente punto de la agenda es informar lo acontecido en la Junta de Comité Directivo: Estimados colegas, los resultados de la compañía no han sido satisfactorios en los últimos años. En la pasada presentación de resultados de la compañía, el Consejo de Administración decidió darnos un año para cambiar la situación de la compañía. Nuestro futuro y el de la compañía están en nuestras manos.

El Gerente de Ventas toma la palabra y dice que el principal problema en la disminución de ventas se debe a que la calidad del producto no es buena, así como la falta de entrega de producto completo en los pedidos y el sistema que se tiene en las sucursales para controlar el punto de venta no permite realizar promociones de acuerdo a las necesidades del mercado, a lo que el Gerente de Operaciones dice que no se entregan a tiempo se debe que los pedidos que reciben por parte de las sucursales, son enviados en destiempo, no cumpliendo con los tiempos establecidos y que la producción lleva su tiempo y proceso.

Por su parte el Director de Administración y Finanzas menciona que existen problemas de flujo de efectivo para realizar inversiones ya que los costos y gastos tanto operativos como de las sucursales se han incrementado y se tiene cada vez más sucursales con pérdidas –el 98% de las sucursales son rentadas-. Por su parte, el Gerente de Personal menciona que el ambiente laboral en manufactura no es del todo satisfactorio e influye en la productividad y aprovechamiento de los recursos de la empresa.

El Director General toma la palabra y solicita presentar una alternativa de solución por cada integrante. Dichas propuestas serán revisadas previamente y serán seleccionadas dos, las cuales se presentarán en la reunión de la siguiente semana, en donde se definirá una.

En el transcurso de la semana los diferentes Directores presentaron sus alternativas, destacando 2 que podrían ser las más adecuadas a las necesidades actuales.

- 1) Separar la compañía en dos, una que se dedique a la manufactura-distribución y la otra a la comercialización.
- 2) Dar a terceros para que realicen los servicios de mantenimiento, así como buscar maquiladores de la producción a costos bajos, y reestructurar la compañía en todas las áreas.

El día de la reunión, Pedro inicia agradeciendo la participación a todos los Directores por sus propuestas, diciendo: “Muchas gracias por su participación y envío de propuestas, de las cuales se han seleccionado dos que podrán complementarse e incluso generar una adicional, es muy importante tener la mente abierta, salirnos de la caja y seleccionar la que con datos nos pueda asegurar la continuidad del negocio y los puestos de trabajo. La mecánica para seleccionarla será por consenso y muy relevante que tengamos medido el riesgo de nuestra decisión, ventajas, desventajas y sobre todo que estemos convencidos que será lo mejor. Los invito a trabajar arduamente y sacar adelante el negocio independientemente de la decisión que tomemos”.

Después 4 horas de trabajar en las propuestas, finalmente llegaron a un consenso y la decisión fue un híbrido entre las dos propuestas:



## Crear dos compañías con foco en su giro.

### 1. Dedicada a la manufactura y distribución

- i. Focalizar la implementación de mejores prácticas en la industria de la fabricación de pasteles
- ii. Obtener economías de escala y alcance
- iii. Eficientar líneas de producción
- iv. Disminuir tiempos de paro de producción por fallas mecánicas en las líneas de producción
- v. Reestructurar sueldos y salarios con foco en la productividad (30% Sueldo fijo y variable, en todas las áreas).
- vi. Entregar el producto a la empresa comercializadora cada tercer día
- vii. Contratar personal por outsourcing para servicios de limpieza y mantenimiento y dar a maquilar servicios administrativos.
- viii. Hacer más horizontal la estructura organizacional de la compañía.
- ix. Realizar un CAR al personal y en su caso realizar plan de salida (15% de menos posiciones)
- x. Solicitar soporte funcional de la compañía del Grupo, en todas las áreas (Producción, Nuevos Productos, Mantenimiento, Sanidad, Control de Calidad, etc.)
- xi. Establecer acuerdos de nivel de servicio con el cliente
- xii. Aprovechar el musculo del Grupo en los precios de compra de materias primas.

### 2. Dedicada a la comercialización de productos

- i. Contratar personal por outsourcing para servicios de limpieza y mantenimiento y dar a maquilar servicios administrativos.
- ii. Hacer más horizontal la estructura organizacional de la compañía
- iii. Analizar el cierre de sucursales con perdidas

- iv. Definir nuevo sistema de ventas y control
- v. Definir perfiles de puestos en sucursales
- vi. Establecer una plan de capacitación para el personal en sucursales, orientado a la atención y satisfacción de los clientes
- vii. Realizar un CAR al personal y en su caso realizar plan de salida (5% menos posiciones)
- viii. Solicitar soporte funcional de la compañía del Grupo en todas las áreas (Ventas, Marketing, Bienes inmuebles, Finanzas, Contabilidad, etc.)
- ix. Establecer acuerdos de nivel de servicio con el proveedor (Calidad del producto, entrega del producto, abasto, etc.) con penalizaciones para ambas partes.
- x. Redefinir estrategia de comercialización y CAR de productos.

**Los siguientes pasos son:**

- a) Elaborar caso de negocio de las tres compañías (Actual y las dos nuevas)
- b) Presentar la propuesta al Director General de Grupo y posteriormente al Comité.
- c) Una vez aprobado, habrá que hacer el plan de plan de trabajo de 100 días, formar el equipo de trabajo, estableciendo mecanismos de seguimiento de apego al plan, establecer indicadores de seguimiento de los beneficios y objetivos prometidos.

Posterior a la representación de la información al Director General del Grupo se toma la decisión de realizar la separación de la compañía en dos: La primera, focalizándose a producción y distribución del producto a la compañía comercializadora y la segunda en el principal giro de la venta de producto a través de las sucursales.

La principal razón de separar la producción y dejar a cargo del principal giro de una compañía de grupo es capitalizar la experiencia en la elaboración de la producción, hacer eficiente la producción, obtener mayor utilización de la planta, mejores negociaciones

globales con proveedores al aprovechar el musculo de Compras Corporativas, obtener economías de escala y de alcance, generando con ello un precio competitivo al cliente. Adicionalmente la productora aprovechara la fabricación de algunos productos para venta masiva en sus propios canales de distribución, con lo cual se soporta la premisa de ofrecer un precio de venta al cliente de “Rico Pastel” competitivo, que cumpla con los aspectos fiscales y no ponga en riesgo a ninguna.

Finalmente la Dirección General de Grupo da indicaciones a la administración de Rico Pastel se enfoque a su nuevo giro de la empresa que es la comercialización de productos.

El objetivo de este estudio es rentabilizar la compañía comercializadora; la empresa productora y distribuidora se dejara en manos de la subsidiaria de Grupo.

Rico Pastel tendría una proyección estable de su costo de ventas y con posibilidad de mantener focalizada la gestión de la comercialización de los productos.

Es momento que Pedro, prepare el plan para asegurar el éxito de la comercializadora, con enfoque en los siguientes objetivos.

#### **d. Objetivos para “Rico Pastel” son:**

1. Definir estrategia de comercialización del negocio.
2. Focalizar la inteligencia comercial y de mercado.
3. Un año en punto de equilibrio y al siguiente Utilidad del 5%.

#### **e. Problemática**

##### **Preguntas focalizadas al problema:**

¿Cuál es la matriz de decisión a utilizar en el proceso de cierre de sucursales y depuración de portafolio?

¿Cómo generar punto de equilibrio en el primer año y en el segundo 5% de Utilidad de Gestión?

¿Cómo mejorar la experiencia del cliente en la tienda y margen de ganancia en una cadena regional de repostería?

### **KPI's**

Finanzas: EBITDA

Clientes: Índice de satisfacción de clientes

Marketing: Share de mercado

Ventas/Comercial: % de incremento de venta por ticket promedio

Venta por metro cuadrado

## Anexos:

### Anexo #1, Estado de resultados comparativos.

<b>Rico Pastel, S.A. de C.V.</b>								
<b>Estados de resultados acumulados comparativos</b>								
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Dif 15 vs 09
	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>VENTAS TOTALES</b>	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	-11%
RECUPERACIONES	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	-25%
BONIFICACIONES	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	-25%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-11%</b>
MATERIA PRIMA	35%	35%	34%	33%	33%	32%	32%	-21%
MANO DE OBRA	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	13%
INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	13%	14%	14%	15%	16%	17%	17%	20%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>56%</b>	<b>-8%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>-16%</b>
AGENCIA CLIENTE	41%	42%	43%	44%	46%	47%	49%	6%
FLOTILLA DE REPARTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
FÁBRICA RUTA	6%	6%	6%	6%	7%	7%	8%	20%
<b>SUBTOTAL PUSH</b>	<b>46%</b>	<b>48%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>	<b>56%</b>	<b>8%</b>
PUBLICIDAD	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	6%
<b>SUBTOTAL PULL</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>48%</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>	<b>57%</b>	<b>58%</b>	<b>8%</b>
GASTOS DE ADMON.	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	6%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>63%</b>	<b>65%</b>	<b>68%</b>	<b>8%</b>
<b>UTILIDAD DE GESTION</b>	<b>-9%</b>	<b>-11%</b>	<b>-14%</b>	<b>-16%</b>	<b>-18%</b>	<b>-21%</b>	<b>-24%</b>	<b>121%</b>
OTROS INGRESOS (GASTOS)	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	-37%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>-6%</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	<b>-13%</b>	<b>-15%</b>	<b>-18%</b>	<b>-21%</b>	<b>229%</b>
UTILIDAD (GASTO) FINANC	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-3%	6%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	<b>-12%</b>	<b>-15%</b>	<b>-18%</b>	<b>-20%</b>	<b>-23%</b>	<b>168%</b>
IMPUESTOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	<b>-12%</b>	<b>-15%</b>	<b>-18%</b>	<b>-20%</b>	<b>-23%</b>	<b>168%</b>

## Anexo #2, Relación de puntos de venta.

# Sucursal	% participación de la venta	% Contribución marginal	Flujo Efectivo	de	Potencial de Crecimiento
1	0.81%	40.7%		1.5	3.7
2	0.64%	40.0%		0.1	1.0
3	1.42%	42.4%		1.5	1.9
4	1.33%	39.9%		0.8	0.9
5	1.02%	40.2%		-1.9	3.0
6	1.44%	38.4%		0.3	0.7
7	1.61%	37.6%		0.2	0.5
8	1.14%	40.9%		-2.3	4.9
9	0.25%	43.8%		-1.3	5.5
10	1.02%	39.9%		2.5	6.7
11	1.70%	38.4%		1.8	1.6
12	0.69%	38.0%		0.2	1.2
13	1.44%	39.6%		0.9	1.0
14	0.92%	40.2%		1.7	3.8
15	1.15%	43.1%		-2.3	4.5
16	0.80%	36.2%		2.7	4.9
17	0.96%	42.7%		1.8	4.2
18	1.17%	39.6%		-1.7	0.8
19	0.57%	48.2%		0.2	1.2
20	0.68%	41.8%		3.8	1.2
21	0.87%	42.4%		1.6	4.5
22	0.54%	38.9%		-1.3	3.5
23	1.03%	36.8%		1.9	4.7
24	1.08%	38.7%		-1.2	6.9
25	1.21%	42.5%		-2.7	3.7
26	0.26%	43.8%		-1.7	4.4
27	0.66%	43.3%		1.5	1.8
28	0.49%	41.9%		1.5	3.2
29	0.58%	44.3%		-0.6	4.0
30	0.72%	40.3%		1.8	6.8
31	0.36%	46.0%		2.7	4.7
32	0.63%	37.5%		-0.7	9.5
33	0.69%	40.9%		1.8	6.6
34	0.50%	41.5%		-0.5	4.5
35	0.78%	42.0%		1.4	6.7
36	0.47%	42.2%		0.4	4.5
37	0.49%	40.0%		1.0	1.6
38	0.58%	41.6%		1.1	3.3
39	0.60%	39.3%		1.1	3.2
40	0.77%	40.6%		1.3	4.9
41	0.39%	45.9%		0.5	4.1
42	0.55%	43.4%		0.1	1.9
43	0.90%	43.9%		-2.1	4.5
44	0.32%	38.2%		0.9	4.2
45	0.41%	40.8%		-0.4	6.1
46	0.41%	44.8%		-0.5	3.8
47	0.80%	40.2%		1.5	6.6
48	0.56%	41.7%		1.0	3.1
49	0.71%	40.4%		1.3	3.3
50	0.76%	39.6%		0.2	8.8
51	0.40%	45.1%		0.3	4.0
52	0.54%	44.0%		1.0	3.2
53	0.91%	41.3%		-0.2	9.7
54	0.40%	44.1%		-0.4	5.5
55	1.50%	39.0%		-1.3	0.8
56	1.55%	36.2%		-2.3	1.4
57	0.28%	47.4%		-0.4	5.8
58	0.28%	40.2%		-2.6	6.9
59	0.28%	42.0%		-2.3	7.1
60	0.43%	42.6%		-0.3	4.9
61	0.70%	41.0%		1.4	6.7
62	1.13%	37.1%		2.6	7.3
63	0.29%	40.6%		-0.9	5.6
64	0.40%	41.8%		-0.4	4.7
65	0.37%	48.2%		-1.5	9.7
66	0.66%	44.2%		1.2	7.5
67	0.56%	41.7%		-2.2	4.7
68	0.43%	43.5%		-1.5	4.8
69	0.69%	39.9%		1.7	5.1
70	0.77%	46.7%		1.5	5.3
71	0.53%	40.8%		1.0	5.5
72	0.65%	46.1%		-1.3	7.1
73	0.66%	43.0%		1.7	3.3
74	1.17%	42.4%		2.2	3.5
75	0.49%	45.0%		1.2	4.2
76	0.65%	42.9%		1.3	5.5
77	0.44%	46.6%		-1.0	4.8
78	0.41%	48.9%		0.4	5.1
79	0.47%	42.5%		-0.6	4.8
80	0.37%	44.4%		-0.9	6.2
81	1.17%	43.6%		-2.1	1.2
82	0.90%	40.1%		-1.9	7.3
83	0.68%	38.8%		0.8	4.6
84	0.77%	41.2%		1.4	6.6
85	0.51%	40.6%		-1.1	4.8
86	1.00%	38.6%		1.8	6.7
87	0.77%	42.3%		1.1	5.6
88	0.54%	40.3%		1.6	9.2
89	0.66%	43.6%		0.0	9.5
90	0.94%	42.6%		1.7	6.7
91	0.98%	40.5%		-1.5	7.5
92	0.49%	45.0%		-0.7	4.9
93	0.32%	41.2%		-0.6	5.5
94	0.32%	45.5%		-1.5	5.9
95	0.89%	43.1%		1.3	7.7
96	0.36%	43.8%		0.7	5.7
97	0.75%	39.1%		0.4	7.9
98	0.43%	47.4%		-0.8	6.3
99	0.56%	44.6%		1.0	5.5
100	0.81%	41.8%		2.0	8.1
101	0.80%	39.3%		-0.2	9.7
102	1.12%	41.6%		2.1	3.7
103	0.38%	44.2%		-2.6	9.1
104	0.85%	42.5%		1.6	8.3
105	0.49%	43.5%		-1.4	4.7
106	0.30%	45.2%		-0.5	6.6
107	0.57%	44.4%		-0.8	5.7
108	0.50%	47.9%		1.0	3.2
109	0.47%	37.2%		1.4	6.6
110	0.42%	45.9%		-0.3	3.7
111	0.62%	43.4%		-0.9	8.5
112	0.28%	38.8%		-0.9	8.8
113	0.28%	39.5%		-1.7	7.7
114	0.33%	42.5%		-1.9	5.5
115	0.85%	37.3%		-1.6	7.9
116	0.52%	45.1%		1.9	9.4
117	0.42%	40.2%		-0.3	6.2
118	0.55%	40.8%		-0.3	9.7
119	0.73%	38.9%		1.4	9.3
120	0.38%	41.5%		-0.2	6.6
121	0.41%	43.7%		-1.2	8.1
122	0.50%	40.8%		1.8	3.1
123	0.54%	36.1%		-0.2	9.7
124	0.66%	43.6%		-0.5	9.0
125	0.45%	47.1%		-0.2	9.8
126	0.45%	39.9%		1.5	6.5
127	0.30%	50.6%		-1.4	3.6
128	0.42%	43.6%		0.1	5.3
129	0.41%	42.3%		-0.6	5.9
130	0.34%	49.7%		0.6	5.1
131	0.61%	42.7%		1.1	3.1
132	0.43%	47.5%		1.8	6.4
133	0.44%	46.6%		-0.5	3.6
134	0.72%	43.2%		-0.9	5.3
135	0.26%	50.5%		-0.6	3.7
136	0.37%	45.9%		-0.1	5.5
137	0.31%	50.9%		-1.1	3.5
138	0.30%	47.7%		-0.4	5.5
139	0.33%	47.9%		-0.5	3.9
140	0.40%	49.1%		0.2	3.9
141	0.41%	45.5%		-1.3	8.3
142	0.31%	50.2%		-0.3	5.5
143	0.36%	47.8%		-0.7	6.7
144	0.52%	43.9%		-1.7	1.3
145	0.31%	45.6%		-1.2	6.3
146	0.57%	49.0%		-1.6	1.8
147	0.34%	50.1%		-0.5	3.8
148	0.44%	46.9%		2.1	9.2
149	0.61%	42.7%		1.2	9.0
150	0.27%	57.4%		-0.5	6.2
151	0.42%	42.8%		-0.1	9.7
152	0.40%	44.9%		-0.5	5.7
153	0.36%	43.2%		-1.6	8.5
154	0.27%	34.8%		-1.8	5.5
155	0.39%	43.0%		-0.3	5.3
156	0.43%	45.1%		-2.0	5.9
157	0.39%	43.7%		-0.6	3.5
158	0.75%	58.4%		-2.1	1.5
159	0.28%	55.5%		-2.0	3.4
160	0.49%	52.0%		-0.6	1.5

### Anexo #3, Relación de productos (Se muestra el 17% del total del portafolio)

Nombre Pdto	Participación de Venta	% Dev	Crecimiento	% UG
4	0.037%	6.0%	4.58%	-54%
48	0.037%	2.3%	2.93%	-75%
2	0.037%	7.2%	4.56%	-64%
24	0.036%	7.4%	3.67%	-102%
223	0.036%	2.0%	0.74%	-2%
303	0.036%	2.3%	0.03%	0%
216	0.035%	2.7%	0.77%	-11%
1	0.035%	2.2%	4.32%	-6%
20	0.035%	1.7%	3.75%	-52%
11	0.035%	8.3%	4.03%	-55%
17	0.034%	2.3%	3.89%	-37%
34	0.029%	11.3%	3.29%	-138%
84	0.028%	10.3%	2.39%	-25%
143	0.028%	0.0%	1.56%	-37%
103	0.027%	7.3%	2.14%	-26%
247	0.026%	8.7%	0.60%	-14%
202	0.025%	7.9%	0.86%	-121%
151	0.025%	2.2%	1.43%	-38%
123	0.025%	21.6%	1.83%	-137%
124	0.024%	2.1%	1.81%	-53%
9	0.024%	20.7%	4.23%	-86%
108	0.024%	2.9%	2.07%	-95%
23	0.024%	8.1%	3.69%	-70%
53	0.023%	4.9%	2.88%	-55%
113	0.023%	0.0%	1.98%	-54%
101	0.023%	9.2%	2.17%	-120%
31	0.022%	11.6%	3.42%	-45%
106	0.022%	3.5%	2.08%	-80%
46	0.022%	15.7%	3.01%	-44%
68	0.022%	2.0%	2.63%	-88%
41	0.021%	12.9%	3.16%	-123%
148	0.021%	1.7%	1.47%	-32%
135	0.021%	4.0%	1.65%	-29%
83	0.020%	10.4%	2.41%	-55%
201	0.020%	0.0%	0.88%	-126%
35	0.019%	15.1%	3.27%	-48%
8	0.019%	8.5%	4.26%	-16%
56	0.019%	10.3%	2.79%	-7%
10	0.018%	2.2%	4.16%	-44%
12	0.017%	1.8%	4.03%	-126%
91	0.017%	2.3%	2.31%	-70%
235	0.016%	1.8%	0.67%	-26%
6	0.016%	6.9%	4.39%	-13%
69	0.016%	2.0%	2.63%	-9%
208	0.015%	19.2%	0.82%	-6%
116	0.015%	2.1%	1.94%	-63%
27	0.015%	2.2%	3.49%	-113%
250	0.015%	2.3%	0.59%	-33%
127	0.014%	11.6%	1.77%	-7%
25	0.014%	5.0%	3.59%	-60%
119	0.014%	2.2%	1.90%	-12%
88	0.014%	7.2%	2.35%	-8%
7	0.014%	7.6%	4.31%	-125%
145	0.014%	10.9%	1.54%	-91%
100	0.013%	8.1%	2.19%	-45%
5	0.013%	17.4%	4.58%	-16%
85	0.013%	15.7%	2.39%	-50%
59	0.013%	11.3%	2.78%	-24%
86	0.013%	7.4%	2.37%	-60%
180	0.012%	2.7%	1.08%	-35%
13	0.012%	11.6%	4.01%	-60%
43	0.012%	4.7%	3.15%	-73%
237	0.012%	12.8%	0.65%	-37%
134	0.012%	5.8%	1.66%	-110%
3	0.011%	1.1%	4.67%	-22%
82	0.011%	2.2%	2.42%	-58%
47	0.011%	8.1%	2.94%	-19%
33	0.011%	1.1%	3.37%	-61%
63	0.011%	12.8%	2.70%	-133%
39	0.010%	15.7%	3.19%	-90%
77	0.010%	6.4%	2.50%	-14%
244	0.010%	10.6%	0.61%	-31%
295	0.010%	2.7%	0.24%	-3%
175	0.010%	8.3%	1.14%	-88%
45	0.010%	1.7%	3.02%	-11%
241	0.010%	2.4%	0.62%	-32%
272	0.010%	0.0%	0.47%	-49%
217	0.009%	7.1%	0.77%	-94%
302	0.009%	7.6%	0.15%	-1%
264	0.009%	11.4%	0.51%	-55%

Nombre Pdto	Participación de Venta	% Dev	Crecimiento	% UG
162	0.009%	10.8%	1.30%	-22%
280	0.009%	2.0%	0.41%	-60%
207	0.009%	6.4%	0.83%	-31%
154	0.008%	4.9%	1.41%	-98%
255	0.008%	5.7%	0.56%	-43%
269	0.008%	2.0%	0.47%	-47%
211	0.008%	2.9%	0.80%	-49%
136	0.008%	4.0%	1.63%	-9%
286	0.008%	4.2%	0.40%	-61%
210	0.008%	13.4%	0.80%	-45%
171	0.008%	8.5%	1.18%	-75%
252	0.008%	1.1%	0.58%	-43%
205	0.008%	1.1%	0.84%	-34%
297	0.008%	6.1%	0.23%	-2%
230	0.007%	1.1%	0.70%	-61%
206	0.007%	16.1%	0.83%	-54%
176	0.007%	15.1%	1.13%	-77%
29	0.007%	5.4%	3.45%	-27%
158	0.007%	5.8%	1.34%	-103%
121	0.007%	11.2%	1.87%	-16%
141	0.007%	7.4%	1.58%	-110%
233	0.007%	4.0%	0.68%	-49%
209	0.007%	1.1%	0.82%	-39%
191	0.007%	2.4%	0.99%	-105%
275	0.007%	10.3%	0.44%	-42%
182	0.007%	0.0%	1.05%	-57%
265	0.007%	12.2%	0.51%	-57%
122	0.007%	5.7%	1.85%	-9%
253	0.006%	2.3%	0.57%	-40%
251	0.006%	2.3%	0.58%	-75%
18	0.006%	15.6%	3.85%	-28%
270	0.006%	10.2%	0.47%	-68%
132	0.006%	8.5%	1.71%	-9%
165	0.006%	12.9%	1.27%	-111%
221	0.006%	7.6%	0.74%	-90%
273	0.006%	2.1%	0.46%	-75%
195	0.006%	4.3%	0.96%	-6%
258	0.006%	7.4%	0.55%	-94%
117	0.006%	12.6%	1.94%	-112%
138	0.006%	7.5%	1.61%	-94%
55	0.005%	2.2%	2.80%	-38%
26	0.005%	11.0%	3.53%	-32%
190	0.005%	4.7%	0.99%	-10%
32	0.005%	1.1%	3.40%	-25%
94	0.005%	8.5%	2.27%	-20%
133	0.005%	10.3%	1.69%	-15%
92	0.005%	8.0%	2.30%	-32%
203	0.005%	0.0%	0.86%	-10%
14	0.005%	11.2%	3.99%	-40%
73	0.005%	18.1%	2.57%	-30%
304	0.005%	4.7%	0.00%	-20%
87	0.005%	8.8%	2.35%	-15%
229	0.005%	1.1%	0.70%	-45%
178	0.005%	9.4%	1.11%	-10%
95	0.005%	0.0%	2.26%	-36%
287	0.005%	1.2%	0.39%	-96%
125	0.005%	5.2%	1.80%	-25%
213	0.005%	9.5%	0.78%	-85%
256	0.005%	5.4%	0.55%	-115%
76	0.005%	0.5%	2.51%	-25%
212	0.005%	2.2%	0.79%	-50%
278	0.005%	14.9%	0.43%	-60%
177	0.005%	2.3%	1.12%	-80%
156	0.005%	0.0%	1.37%	-20%
240	0.005%	4.0%	0.62%	-85%
98	0.005%	5.4%	2.21%	-15%
62	0.005%	21.2%	2.75%	-45%
129	0.005%	2.3%	1.73%	-96%
164	0.005%	1.2%	1.29%	-36%
186	0.005%	12.5%	1.01%	-10%
107	0.005%	2.2%	2.07%	-25%
174	0.005%	7.4%	1.15%	-115%
200	0.005%	10.9%	0.88%	-85%
15	0.005%	4.7%	3.97%	-45%
140	0.005%	1.1%	1.58%	-115%
28	0.004%	8.1%	3.49%	-35%
157	0.004%	1.5%	1.34%	-25%
291	0.004%	0.0%	0.34%	-60%
58	0.004%	7.5%	2.79%	-20%
234	0.004%	7.6%	0.67%	-80%

# Marco Teórico:



## **MARCO TEORICO**

Debido al objetivo central de este caso, el análisis estará puesto en la problemática de los resultados de la compañía que dependen de las unidades de negocio, productos, experiencia y lealtad del cliente, por lo que es necesario plantear algunos parámetros que nos sirvan como ejes conceptuales que ayuden a apoyar las decisiones para la solución del caso.

### **a. Matriz de decisión.**

Una matriz de decisión es aquella que permite tener visibilidad para identificar y analizar la información en función a determinadas variables. Es un instrumento que ayuda a determinar posibles opciones y seleccionar una de ellas. Las opciones dadas en la matriz de decisión son determinadas con las mismas variables y/o acontecimientos.

Existen autores como: Laplace, Wald, Hurwicz, y Savage, entre otros, que hablan de criterios existentes para tomar decisiones en una situación de incertidumbre.

Para mejorar la matriz de decisión han de considerarse variables que tengan un efecto importante y que en lo posible se tendrá mayor sustento de la decisión a tomar.

### **Matriz Mckinsey**

La Matriz Mckinsey fue desarrollada por la firma consultora del mismo nombre, en la décadas de los 70's, la cual también se conoce como la pantalla de negocios de General Electric, ya que fue adoptada para evaluar la cartera de Unidades de Negocios (UN), ya que en aquellos años General Electric tenía alrededor de 150 unidades estratégicas de negocio, lo que dificultaba mucho un enfoque estratégico de las mismas. GE solicitó a Mckinsey le ayudara a configurar la cartera de negocios para poder decidir en cuáles invertir, mantenerse o deshacerse de ellas.

Los principales objetivos de la matriz, son que de este análisis se decida en qué Unidad de Negocio debe recibir mayor o menor inversión, en cuáles implementar estrategias de

crecimiento de negocios a través de agregar productos o categorías y decidir cuáles deberían eliminarse porque restan a la compañía. Con lo anterior se tiene un claro panorama de las Unidades de Negocio en función a dos criterios.

1. Lo que puede ser atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio compite, es decir, el tamaño del mercado y puede identificarse a través del análisis PEST-EL y las 5 fuerzas competitivas de Porter.
2. La fuerza competitiva de la Unidad de Negocio de análisis en el mercado, es decir, la participación de mercado o lo que comúnmente se conoce como Market Share de las unidades de negocio y que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia.

#### **GE-McKinsey 9-box matrix Evolution**

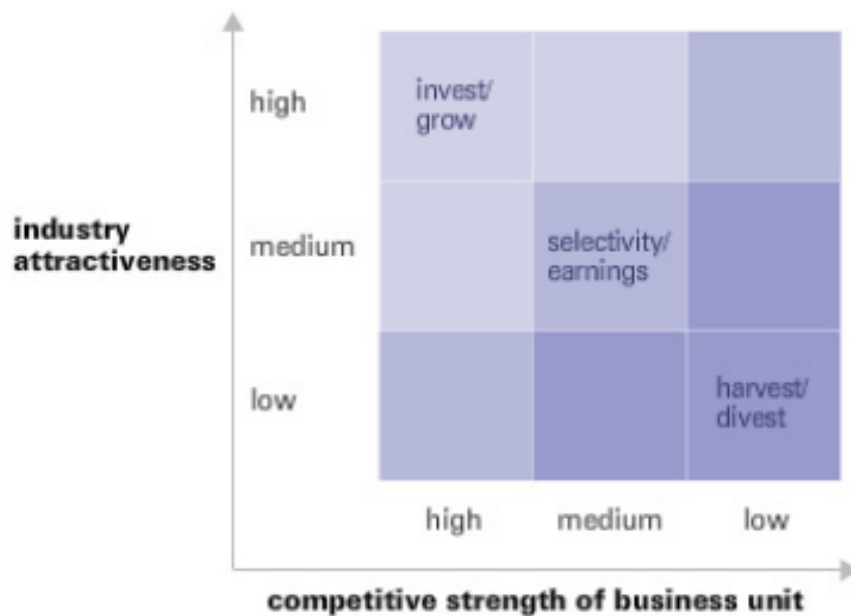


Figura 1a Matriz de Mckinsey (2008)

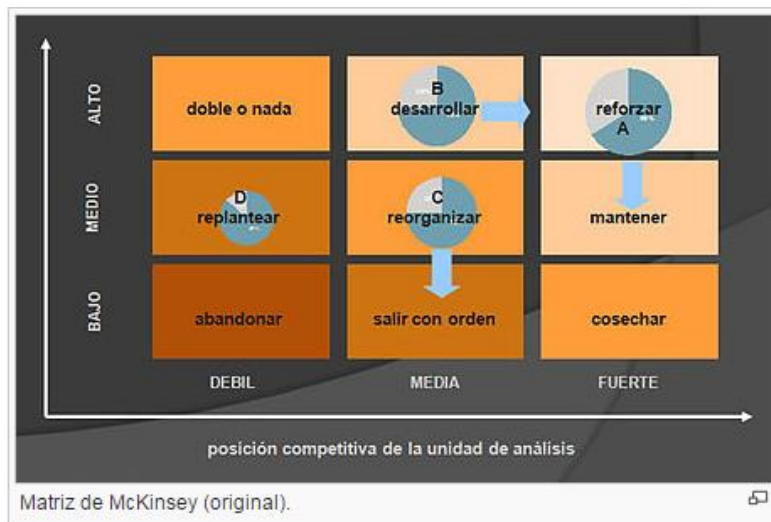


Figura 1b Matriz de Mckinsey (2008).

La matriz está compuesta por dos principales líneas, una vertical y otra horizontal. La primera, tiene que ver con lo atractivo que puede ser el mercado, la cual se divide en tres partes: Bajo, medio y alto. La línea horizontal mide la fortaleza competitiva que tiene de la unidad de negocio: al igual que la línea vertical se divide en tres partes: Baja, media y alta. De manera gráfica tenemos un rectángulo con 9 cuadrantes en los cuales se presentan cada una de las unidades de negocio.

Actualmente se han dado diferentes variantes a la matriz y las ordenan de diferentes maneras, sin embargo, siempre contienen los 9 cuadrantes.

Cada una de las unidades de negocio se sitúa en uno de los cuadrantes (Mckinsey & Company, 2008).

## Matriz BCG

La matriz de Boston Consulting Group, es una técnica que ayuda a analizar la cartera de negocios de una compañía y a clasificar las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o productos en función a dos variables o factores: La primer variable tiene que ver con un eje horizontal y representa la participación de mercado de la (UEN) o Producto en relación con la competencia y puede ser usado tanto externa como internamente. La otra variable es el eje vertical y representa la tasa de crecimiento de la industria que opera la compañía.

De manera gráfica se muestran cuatro cuadrantes los cuales representan distintas categorías de (UEN) o Productos y cada cuadrante o categoría difieren de las variables anteriores, así como de las necesidades que se requieren de efectivo y las estrategias para ser aplicadas para su desarrollo y en base a la posición de la (UEN) y/o Producto se pueden ver diferentes enfoques, permitiendo saber en cuales es viable invertir, desinvertir o en todo caso abandonar (BCG matrix 2005).

Dentro los cuatro cuadrantes se posicionan las (UEN) o Productos, en función a su valor estratégico y dichos cuadrantes están representados por un dibujo o figura cada uno: Estrellas, Vacas, Perros e Interrogante.

**Estrella:** Unidades Estratégicas de negocio con alta participación de mercado y con alta tasa de crecimiento. Los que están ubicados en este cuadrante requiere mucho efectivo para no dejar de ser competitivos, sin embargo, es recomendable se potencialice al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la (UEN) o producto se pase a otro cuadrante que es el de Vaca, el cual en seguida se abordará cuáles son considerados en esta categoría (BCG matrix 2005).

**Vaca:** Gran participación de mercado y bajo crecimiento, denominándose maduros. Los productos Estrella que disminuyen su crecimiento pasan a este cuadrante ya que los clientes se vuelven más leales, es decir, se quedan más tiempo y por lo tanto los costos son más bajos, generando así mucho flujo de efectivo para en su caso invertir en estrellas (BCG matrix, 2005).

**Interrogantes:** Poca participación de mercado y gran crecimiento, algunos expertos en el tema los denominan niños problemáticos. La gran duda con las interrogantes es si puede ganar participación de mercado y ser rentable para que se pueda convertir en una estrella o en su caso un perro, es decir si su comportamiento es negativo se convertirá en Perro y habrá que liquidarlo, por el contrario y si su comportamiento es positivo se convierte en

Estrella y entonces se requerirá una inversión alta inversión para ganar participación de mercado (BCG matrix, 2005).

**Perro:** El peor de los mundos, sin crecimiento y baja participación de mercado, lo que provoca baja o nula rentabilidad por lo que es recomendable abandonar a los perros lo antes posible. Estas UEN o Productos se encuentran normalmente en su última etapa de vida y pocas veces es conveniente mantenerlos en el portafolio (BCG matrix, 2005)

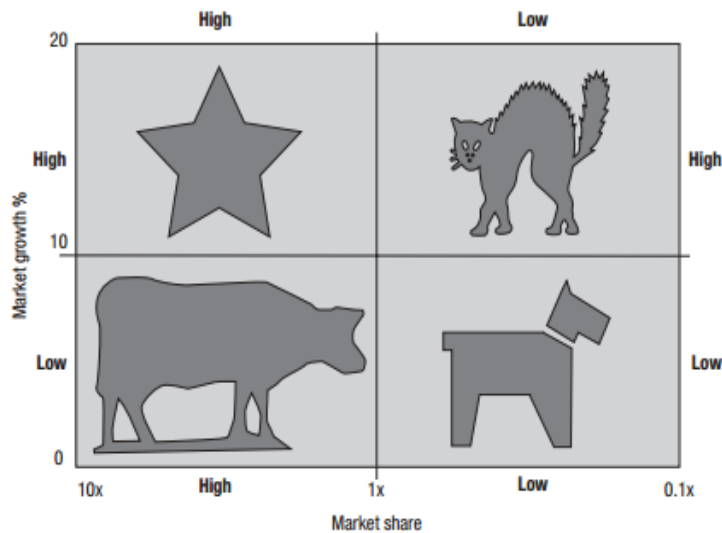


Figura 2 Matriz de Boston Consulting Group. (BCG, 2005)

## b. Experiencia del cliente:

En el mundo actual, la globalización, tecnología y la competencia han generado un gran reto a las empresas, y en el caso de la experiencia del cliente no es la excepción.

La experiencia del cliente se da con la interacción que existe entre una empresa y el cliente en un periodo de tiempo, que dura mientras exista relación entre ambos, “Esta interacción incluye la atracción, la conciencia, el descubrimiento, el cultivo, la promoción, la compra y el uso de un servicio al cliente” (Meredith, 2016, p.1) 1.

1) This interaction includes a customer’s attraction, awareness, discovery, cultivation, advocacy and purchase and use of a service.

Por lo tanto existe un fuerte vínculo por el bien o servicio y se da en diferentes niveles que van desde el racional, emocional, sensorial, físico e incluso espiritual.

Para tener datos precisos es necesario medir la experiencia del cliente y está se mide en todos los puntos de contacto que tiene el cliente con la compañía y se compara contra las expectativas del consumidor.

Así como el contacto de las personas, en las empresas ocurre algo muy similar que tiene que ver en cómo la empresa tiene contacto con los consumidores. Existe el contacto Directo el cual usualmente sucede cuando la compra es iniciada por el cliente, y por otro lado el contacto indirecto en el cual la empresa usa publicidad, noticias, encuentros no planificados, por recomendaciones, de boca en boca, sin embargo en la mayoría de empresas es complicado entender estos dos tipos de contacto y a menudo es mal diagnosticado, por lo que el resultado no es el adecuado. (Meredith, 2016)

Debido a que la experiencia del cliente es creada por su contribución y no solo por los valores del cliente, la compañía también proporciona una experiencia, puesto que es una asociación.

La relación debería ser manejada o gestionada de manera adecuada de acuerdo a la naturaleza y los factores de dicha relación (Meredith, 2016), por lo tanto todos los eventos que el cliente tenga antes, durante y después de la compra, finalmente son experiencias que el cliente vive, son experiencias muy personales y únicas ya que proporcionan estimulaciones en los aspectos sensoriales, emocionales, racionales y físicos, lo que finalmente ayudan a crear una experiencia en su memoria que el cliente difícilmente olvidara.

La experiencia del cliente se ha comentado como un proceso de verbo y como resultado de sustantivo, lo que se refiere a una serie de significados y definiciones de los diccionarios, Palmer (2010) describió que la experiencia como un "verbo" que se refiere a un proceso de aprendizaje que resulta en la respuesta aprendida, mientras que como un

"sustantivo" se refiere a la acumulación de conocimientos, habilidades, emociones, sensaciones y actitudes. Por lo tanto la experiencia del cliente se ha referido como sustantivo, como una experiencia entregada, del resultado por la experiencia consumida en una tienda minorista (Bagdare and Jain, 2013).

La experiencia del cliente en el retailing.

Son tiendas de experiencia que actúan como una fábrica de experiencia de compra agradable que genera una mejor satisfacción y lealtad al cliente. (Baron et al., 2001).

Existen evidencias suficientes de que la experiencia del cliente minorista tiene impacto significativo en las ventas, la satisfacción, visitas de compras más frecuentes, mayores cuotas de cartera, lealtad, rentabilidad, comunicación de boca a boca y formación de imágenes (Donovan y Rossiter, Wong y Sohal, 2006; Grewal et al., 2009; Verhoef et al., 2009).

La experiencia del cliente en el retail puede ser conceptualizada como un " Total de las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales y conductuales producidas durante todo el proceso de compra, involucrando una serie integrada de interacción con personas, objetos, procesos y medio ambiente en el comercio al por menor" (Carbone y Haeckel, 1994; Schmitt, 1999; Gentile et al., 2007; Verhoef et al., 2009).

### **Dimensiones del retailing.**

Las experiencias de los clientes (Babin et al., 1994; Jones y et al., 2006; Carpenter y Moore, 2009). En un estudio que trata de medir las dimensiones emocionales de las experiencias de compra, usando las escalas de Mehrabian-Mehrabian y Russell (1974), Izard (1977) y Plutchik (1980), se dice que las emociones positivas están fuertemente asociadas con los resultados de compras (Machleit Y Eroglu, 2000). Las primeras conceptualizaciones y caracterizaciones de la experiencia del cliente sugieren que la experiencia del cliente minorista puede describirse en cuatro dimensiones: Alegría, Humor, Ocio y Distintivo (Bagdare and Jain, 2013).

## **Alegría**

Es de observar que los clientes están a menudo en un estado placentero mientras que hacen compras. Pine y Gilmore (1998) también han descrito la experiencia como consistente en una dimensión envolvente y entretenida que se basa en la participación activa o pasiva del cliente en todo el proceso. Se ha encontrado que el placer es una fuente de motivación, especialmente en las tiendas minoristas. Los clientes derivan fuertes sentimientos de placeres de las compras. Estos sentimientos resultan en el acercamiento y la conducta de la evitación mientras que hace compras (Patwardhan y Balasubramanian, 2011; Bagdare and Jain, 2013).

## **Estado anímico**

En las experiencias de compras se muestran beneficios emocionales estados de ánimo positivos, por lo que el estado de ánimo es como un estado afectivo, transitorio y generalizado, por lo tanto desempeña un papel importante en la explicación de la experiencia de compra (Arnold y Reynolds, 2009). El proceso y las intenciones de compra influyen en el estado de ánimo ya que los ambientes de tiendas minoristas influyen en el estado de ánimo de los compradores (Bagdare and Jain, 2013).

## **Ocio**

Aun cuando en las compras en las tiendas del retail pueden ser consideradas como una actividad de ocio, en muchas ocasiones se asocia a valores como experiencias entretenidas y divertidas (Bagdare and Jain, 2013).

## **Distintivo**

Cada experiencia es única, resultante de una evaluación interna, subjetiva y personal por parte de un cliente, ya que la experiencia de los clientes es importante para la diferenciación y contribuye a una ventaja competitiva.

Tener una tienda de retail con una personalidad única o distintivo de la tienda genera percepciones en los clientes de autenticidad, solidez, sofisticación, entusiasmo.



(Bregman y Willems, 2009). Una experiencia exitosa es en donde el cliente se encuentra con visitas a la tienda las cuales son únicas y sostenibles en el tiempo. Por lo que una imagen distintiva del resto para que una identificación, reconocimiento y recordación de la tienda, es decir que destaque de lo ordinario.

Las cuatro dimensiones del retailing las podemos desglosar de la siguiente manera:

Alegría: Agradable, Satisfactorio y Atractivo

Estado anímico: Bueno, Contento y Emocionante,

Ocio: Refrescante, Relajante y Encantador

Distintivo: Único, Memorable y Maravilloso (Bagdare and Jain, 2013).

### **Disney Institute.**

Las organizaciones necesitan moverse más allá de los obvios criterios de servicio, es necesario saber quiénes son los clientes y entenderlos. En la búsqueda de entenderlos nunca hay que subestimar la realimentación que puede dar la cara del cliente con los empleados. (Disney Institute, 2014).



*Figura 3* Nivel de satisfacción The Walt Disney Company (Disney Institute, 2014)

La gráfica anterior muestra cómo se puede mover el nivel de satisfacción del cliente al medir la Experiencia del cliente.

Existe una herramienta como una brújula que nos direcciona para tener elementos para un mejor servicio. Ya que en inglés usa las 4 iniciales de los puntos cardinales. N,S,E y W. (Disney Institute, 2014, p.38).

Tabla 1. Elementos para un mejor servicio.

<p><b>“Needs” ¿Qué necesita el cliente?</b> No solo las necesidades básicas sino las necesidades situacionales que tienen mucha mayor importancia.</p>	<p><b>“Want” ¿Qué quiere el cliente?</b> Que espera el cliente obtener con la experiencia. Si las necesidades cumplen un servicio pre-determinado o necesidad de productos, puede definirse en términos del resultado deseado</p>
<p><b>“S” Estereotipo</b> Son las nociones preconcebidas de un cliente que puede tener cuando hace negocios con la compañía.</p>	<p><b>“Emotion” Emociones</b> Conectar con el cliente en forma emocional no solo racional. Reconocer y ser sensible a los niveles emocionales del cliente. Ver a la persona no al problema es decir que las personas se sientan individuales y especiales.</p>

(Disney Institute, 2014, p.38)

### **c. Lealtad del cliente**

Cada día más empresas están considerando al cliente como uno de sus principales objetivos y activos dentro de sus empresas –aun cuando existen teorías de que los activos más importantes de una empresa es su capital humano, entre otros- ya que en últimos tiempos la mayoría de empresas han incorporado en su misión el servicio, algunos factores relacionados con los clientes o a los propios clientes.

Por eso es tan importante tener en cuenta los clientes actuales como los posibles. “El cliente es el verdadero Jefe” Servitje, L. (1985), adicionalmente son los que mayormente generan valor a las compañías y uno de los principales objetivos de cualquier empresa. Kotler y Keller (2012) afirma: “El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio” (p.123), por lo anterior, existen al menos dos tipos de empresas que ponen su enfoque organizacional de dos formas en la base de la pirámide. Algunas otras empresas aún no

tienen en la mira a los clientes y mucho menos establecerlos como su prioridad y en primera línea de la pirámide. (Kotler y Keller, 2012)



Figura 4a y 4b Organización tradicional vs organización moderna orientada al cliente (Kotler P y Keller K, 2012, p124).

Las figuras 4a y 4b existe una diferencia importante sobre la prioridad que han de tener los clientes en las distintas organizaciones. En la actualidad las empresas que desean tener a su lado clientes satisfechos y leales han decidido cambiar su estrategia para focalizarse más en el cliente y con ello tener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Las empresas que han decidido cambiar su enfoque al cliente, han invertido el grafico, es decir, ponen en lo más alto o en la primer línea a los clientes, inmediatamente después a los empleados de primera línea o mano que son los que interactúan en forma directa con los clientes, ya que son los que tienen la percepción y conocimiento sobre las reacciones de ellos ante cualquier detalle favorable o desfavorable, en la tercera línea vemos la Gerencia Media en la cual su papel fundamental es apoyar y soportar al personal de primera línea o mano, asegurando una excelente atención al cliente. Por último en la base inferior de la pirámide se encuentra la Alta Dirección la cual su función fundamental es contratar al personal profesional con actitudes y aptitudes que ayuden a la gerencia media. En ambos lados de la pirámide en figura 4b se incorporan dos líneas diagonales que hacen referencia al compromiso con los clientes que debe tener todo el personal que

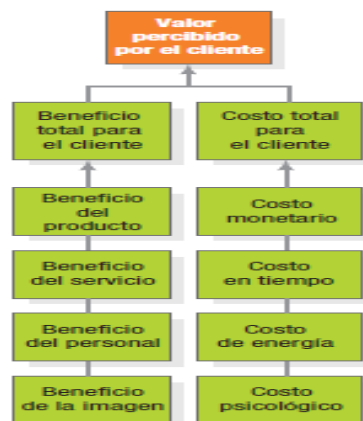
interactúa directa o indirectamente con el cliente para conocerlos y entenderlos y con ello generar un compromiso profundo con el cliente. (Kotler y Keller, 2012)

## Valor percibido por el cliente.

Los clientes tienen las herramientas necesarias para buscar información y tener mayores elementos de elección ante una necesidad o decisión de compra ya que la tecnología nos permite encontrar mejores alternativas.

Tanto el costo como el beneficio del cliente tienen grandes diferencias.

El beneficio tiene que ver con lo que se concibe como una percepción de diferentes factores como la funcionalidad, satisfacción, necesidad cubierta e incluso económicos y por otro lado el costo que tiene que ver con el desembolso que hace en cuanto a tiempo esfuerzo, económico e incluso psicológico invertidos en seleccionar o adquirir el bien o servicio y en muchos de los casos van a la par el bien del servicio. (Kotler y Keller, 2012). Los clientes buscan hacer rendir mejor su dinero de acuerdo al costo beneficio que obtendrán de acuerdo a sus expectativas. Por lo que “El hecho de que la oferta esté a la altura de sus expectativas afecta la satisfacción del cliente y tiene un impacto sobre la probabilidad de que éste vuelva a comprar el producto” (Kotler y Keller, 2012, p125). Cuando el cliente no siente que su expectativa fue la esperada no volverá a comprar el producto y dejará de ser un cliente para la compañía.



*Figura 5* Determinantes del valor percibido por el cliente

(Kotler P y Keller K, 2012, p125).

Con la intención de determinar ¿Cuál es el valor para el cliente? existe una herramienta de análisis para identificarlos, la cual, parte de hacer una comparación de fortalezas y debilidades contra sus competidores. Los pasos del análisis son los siguientes.

1. Identificar que atributos y beneficios son valorados por los clientes. Preguntar a los clientes qué atributos, beneficios y que niveles de desempeño buscan para poder elegir un producto o servicio y un proveedor. Definir los atributos y beneficios con detalle y amplitud. Considerar que deben abarcar toda la información relacionada con las decisiones de los clientes.
2. Evaluar qué tan importante es lo cuantitativo de los diferentes atributos y beneficios. Es necesario pedir a los clientes que califiquen que tan importante es para ellos los diferentes atributos y beneficios.
3. Evaluar el desempeño de la compañía y competidores en cada todos los diferentes atributos que los clientes mencionaron y por importancia que los clientes perciban.
4. Examinar la calificación de clientes en el segmento específico de como es el desempeño de la empresa contra el competidor principal en un atributo o beneficio individual y que sea de mayor peso.
5. Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo. (Kotler y Keller, 2012).

No solo las empresas son diferentes, sino las personas-clientes y por eso es que los niveles de lealtad que los clientes muestren son diversos, no solo con las empresas, sino con las marcas, tiendas o incluso con los servicios. La lealtad del cliente es un fuerte y profundo compromiso para volver a comprar, o en su caso, el que el cliente sea habitual a consumir o comprar un bien o servicio en el futuro, no obstante algunos factores de situación o de los cambios por parte de marketing que pudieran causar cambios en el comportamiento del cliente (Oliver 2009). Cuando se dice que no obstante los clientes seguirían comprando

el bien el servicio en un futuro aun con el cambio de los comportamientos, esa es la lealtad que todas las empresas deberían buscar.

La satisfacción del cliente depende de la comparación del resultado del bien o servicio contra la expectativa que tenía. En seguida un resumen de la satisfacción del cliente.

Si el resultado es menor a la expectativa = Cliente insatisfecho. Resultado igual a la expectativa = Cliente satisfecho. Resultado supera la expectativa = Cliente muy satisfecho o complacido. (Kotler y Keller, 2012). Cuando una empresa se centra en la lealtad, en la satisfacción del cliente debe tener cuidado de invertir los recursos necesarios y no dejar otras áreas de la compañía sin inversión, ya que por un lado generaría clientes satisfechos y por otro lado podría dejar con pocos o sin recursos a otra áreas de la compañía. (Kotler y Keller, 2012).

La evaluación positiva de la calidad a través de diferentes elementos de servicio, da como resultado la satisfacción del cliente y esto con la experiencia de servicio, se asocian directa y positivamente con la lealtad. Los elementos a los que hacen mención son:

La imagen de la tienda se relaciona directa y positivamente con la satisfacción y la experiencia de servicio. El cliente percibe que el desempeño de la logística en la tienda esta directa y positivamente asociado a la satisfacción y el desempeño de la logística en la tienda se relaciona directa y positivamente con la imagen de la tienda. Finalmente la satisfacción del cliente da como resultado final la lealtad (Bouzaabia and Van Riel, 2013).

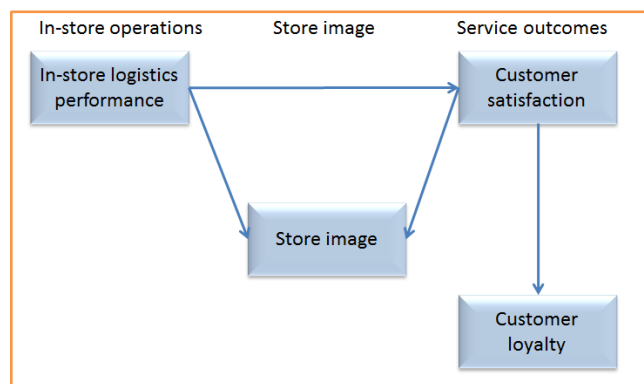


Figura 6 (Bouzaabia and Van Riel, 2013).

El adecuado almacenamiento o muestra en el anaquel de las existencias, soporte o ayuda al cliente en y durante la compra, así como la información y accesibilidad adecuada del producto ayuda al desempeño de la logística e imagen de la tienda.

Existen tres elementos importantes que ayudan a mejorar la imagen de la tienda y por ende a la satisfacción del cliente.

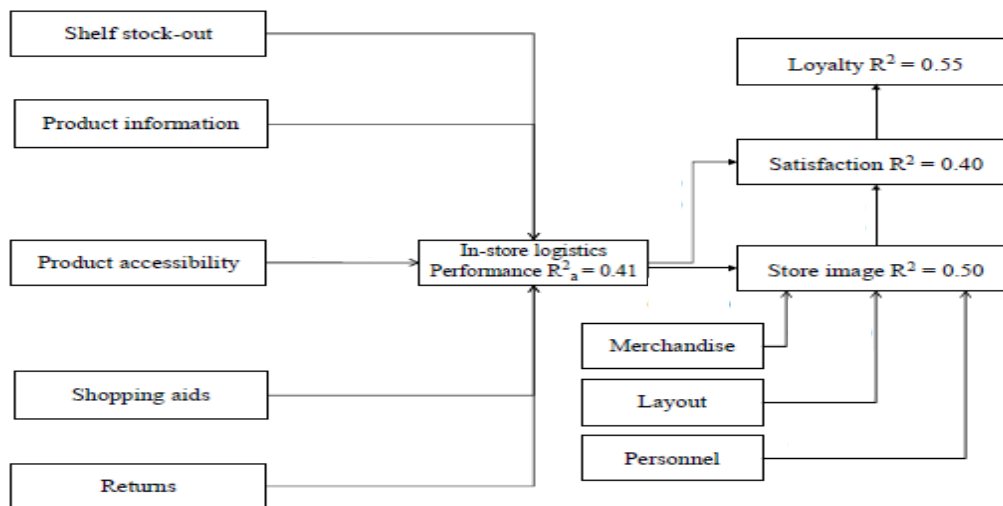


Figura 7 (Bouzaabia and Van Riel, 2013).

Las cuatro 4's son una combinación de estrategias entre el producto, precio, plaza y promoción. (Lamb, Hair y McDaniel, 2013).

### ¿Por qué te elegí?

En la mayoría de los casos los consumidores tardan aproximadamente dos segundos en elegir los productos y se basan en elecciones espontáneas e inconscientes a través de asociaciones, los cuales son reducciones del camino prácticamente instantáneos que llegan a nuestro cerebro y van creando un antecedente con el paso del tiempo, a partir de que éramos niños hasta la actualidad de nuestra existencia, o por las madurez y experiencia que vamos adquiriendo y que nos ayuda a tomar decisiones cuando tenemos que comprar. Sin lo anterior no podríamos tomar ninguna decisión de compra. De acuerdo con un estudio que realizó Gruppe Nymphenberg, (Lindstrom, 2009). Sobre marcas y

comercio minorista, revela que el 50% de las decisiones de compra son realizadas en el punto de venta de una manera espontánea y por consiguiente de manera inconsciente.



# Solución

## a. Hechos

En las tablas 1 y 2 se describen detalles de los protagonistas y personajes involucrados en el caso.

Contexto	Protagonista		
	Rico Pastel	Grupo CAA	Grupo RP
Empresa Rico Pastel en la Cd. De Queretaro y ciudades alrededores	Filial de Grupo CAA	Tiene el 95% de participación accionaria	Tiene el 5% de participación accionaria
Venta de Pasteles, pan de caja, pan dulce, gelatinas y complementos para la celebración.	Venta de Pasteles, pan de caja, pan dulce, gelatinas y complementos para la celebración.	Venta de Pan, pasteles, galletas, biscochos y otros productos alimenticios y Servicios	Varios giros en la industria.
Fundada en 1964	Finanzas, Ventas, Personal, Marketin, Manufactura	Dirección General y Consejo de Administración	Dirección General y Consejo de Administración
Comprada en Enero de 2009, por Grupo CAA	Mercado del Retail	Mercado: Canales tradicionales de distribución	Diferentes mercados
Crisis economica mundial del 2009	Empresa formal, sociedad anónima	Empresa formal, Sociedad Anónima Holding	Empresa formal, Sociedad Anónima Holding
Empresa dedicada solo a la venta de pastel y pan dulce	Empresa Grande	Empresa grande	Empresa grande
Estabilidad en los impuestos a empresas	Producto alto Margen bajo volumen bajo	Compro Rico Pastel para incursionar en un mercado en el cual no tenía presencai	Vendio Rico Pastel para focalizarse en actividades de empresas con mejores resultados financieros.

Tabla 1 Protagonistas del caso.

Personajes				
José Pérez	Min González	Domingo Fernández	Pedro del Solar	Directores de áreas
Director General de Rico Pastel	Director General de Rico Pastel	Director General de Rico Pastel	Director General de Rico Pastel	- Comercial - Administración y Finanzas - Operaciones - Innovación
Ingeniero Industrial	Licenciatura de Reposteria	Administrador y maestría en Administración de negocios	Mercadólogo y Maestría en Mercadoctenia	
Directivo	Directivo	Directivo	Directivo	
20 años de experiencia en la Dirección de Rico Pastel		Director de Marketing Director Comercial en empresas del Grupo	4 años como Director General de Rico Pastel, 20 años de antigüedad, Director de Marketing en compa;ia filial	
Mexicano	Frances	Mexicano	Mexicano	
Domina el idioma ingles	Domina el idioma ingles	Domina el idioma ingles	Domina el idioma ingles	
60 años	55 años	45 años	48 años	

Tabla 2 Personajes

## **b. Análisis**

### **1. Matriz Mckinsey**

Tomando como base los datos mostrados en el anexo 2 del caso de estudio, en la matriz original de Mckinsey se han ubicado las 160 sucursales, considerando información del flujo de efectivo anual acumulado de cada una ellas, de acuerdo a los siguientes rangos de las dos variables:

Flujo de efectivo de -3 a -1mdp, de -0.99 a +0.99mdp y por último mayor a 1mdp.

Por lo que respecta el potencial de crecimiento se tomó como base el crecimiento promedio de los últimos dos años de cada una de las tiendas.

Con lo anterior, los resultados son: Existen 8 tiendas, 5% del total de sucursales en zona de “abandonar” representando 2.6% de las ventas totales. 8 tiendas, 5% del total de sucursales en zona de “Salir con orden” que representa 2.5% de las ventas totales. 20 tiendas, 12% del total de sucursales en zona de “Replantear” que representa un 7% de las ventas totales.

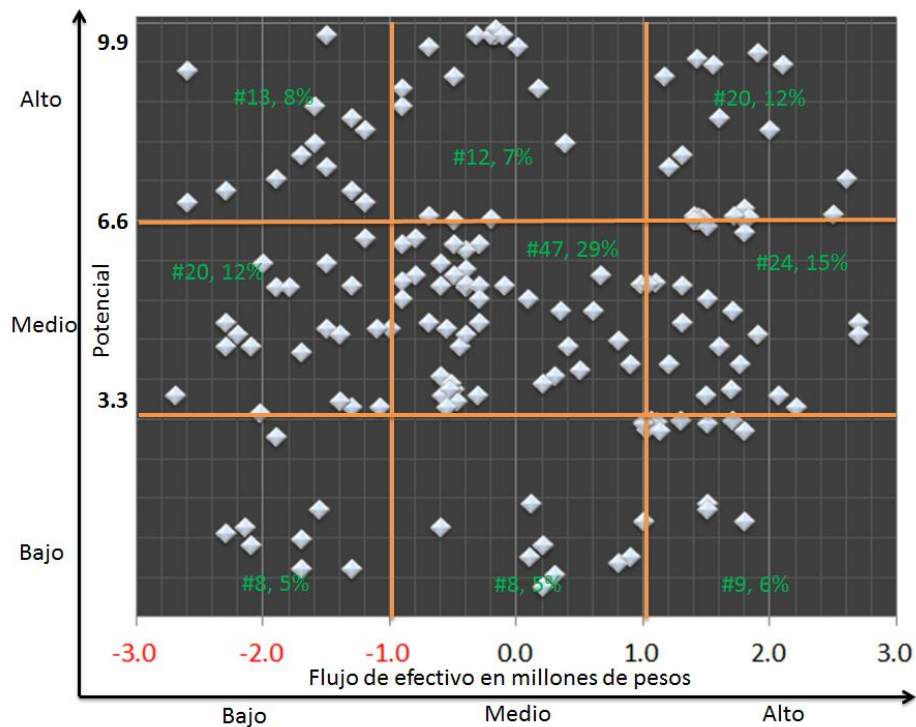


Figura 8. Elaboración del autor sobre la adaptación del Matriz Mckinsey (2008),

## 2. Matriz BCG

De forma similar al análisis de la matriz Mckinsey, de los 960 productos (Anexo 3) que se venden en las 160 sucursales se han considerado 304 ítems que representan el 32% del número de ítems del portafolio total y el 2.46% del 100% de la venta. Los productos fueron seleccionados de acuerdo a las siguientes variables:

Crecimiento de mercado menor al 5% y participación de mercado dentro de la compañía menor al 4%.

En las dos variables se consideran el 100% de los productos -que en este caso son 304- se ha determinado en función a la participación de mercado dentro de la compañía considerando las ventas por cada uno de ellos y con rangos de 0.00 a 0.02% y más de 0.021%, y el crecimiento de mercado de acuerdo al crecimiento promedio de los dos últimos años con los rangos 0 a 2.5% y más de 2.5%. Con los siguientes resultados:

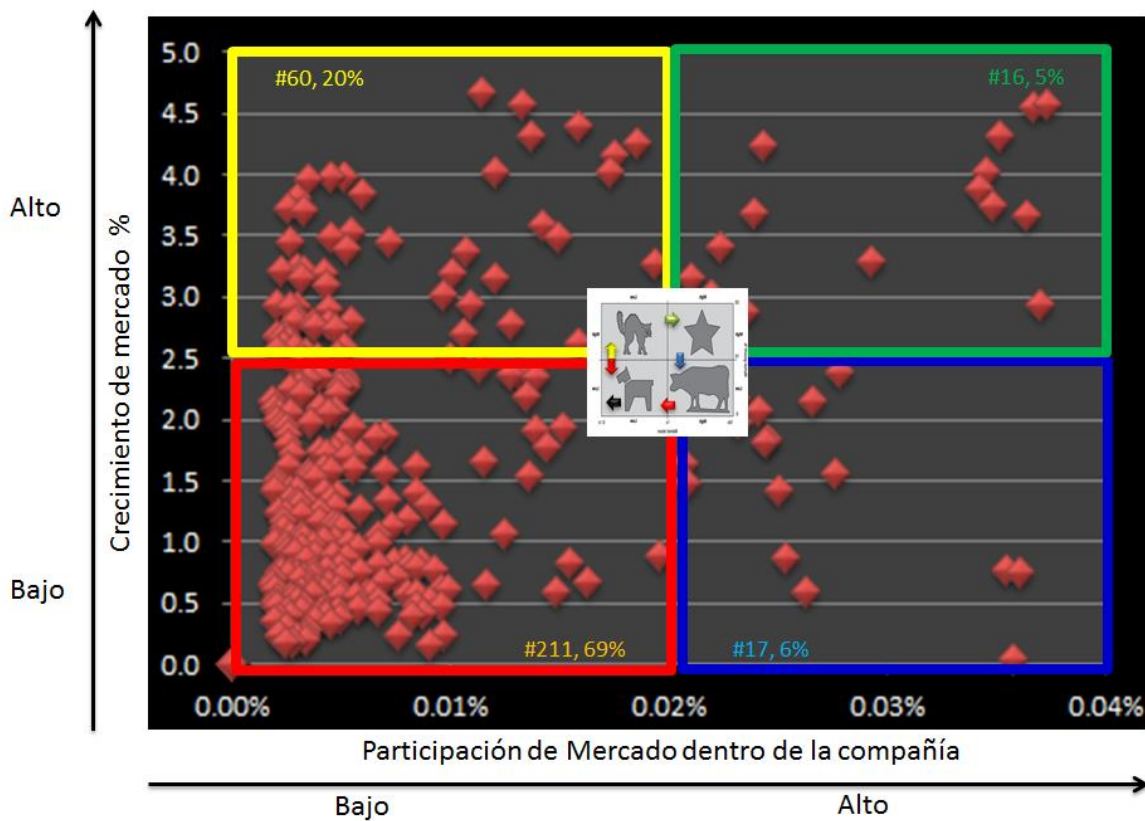
La compañía tiene 16 productos Estrella que representan el 5% de los 304 analizados y tienen alta participación de mercado dentro de la compañía y alta tasa de crecimiento representando 0.47% de la venta total. Requiriendo mucho efectivo para no dejar de ser competitivos y en su caso se pasen a productos vaca, representando el 5%.

Los productos Vaca son 17 productos que representa el 6% de los productos analizados. Tienen alta participación de mercado y bajo crecimiento. Estos productos representan 0.45% de la venta total. Se consideran productos maduros, generando flujo de efectivo lo que se pudieran convertir en estrellas.

Existen 60 productos ubicados en el cuadrante como Interrogantes, representando 20% de los 304. Dichos productos tienen alto crecimiento y baja participación de mercado por lo que existen dos caminos para estos productos: Que ganen participación de mercado y

se conviertan en estrella o en su defecto que pierdan crecimiento y se conviertan en productos perros. Estos productos generan un 0.154% de la venta total de la compañía.

Por último, los productos considerados Perro son 211 productos que hacen el 69% del portafolio analizado y el 1.386% de las ventas totales. Estos productos con bajo crecimiento y baja participación, tienen baja rentabilidad o negativa y en la mayoría de los casos flujo de efectivo negativo.



Nota: Se considera en esta matriz 304 productos de los 960 totales que se venden, 32%

Figura 9a. Elaboración del autor sobre la adaptación del Matriz de Boston Consulting Group. Adaptado de (BCG, 2005)

Los siguientes porcentajes muestran el desglose del 32% de los productos analizados en la matriz y están en función al 100% del portafolio.

6%	2%
22%	2%

Figura 9b. Elaboración del autor.

Con el análisis previo de las matrices Mckinsey y BCG se atiende el imperativo estratégico planteado por el caso sobre definir la estrategia de comercialización de Rico Pastel focalizada en la inteligencia comercial y de mercado disponibles.

### 3. Experiencia y lealtad del cliente

El modelo de la figura 10 se basa en dos pilares, los cuales ambos se unen para brindar mejor satisfacción del cliente y por consiguiente lealtad de los mismos.

El primer pilar tiene que ver con el Desempeño óptimo de la logística y la imagen de la sucursal:

#### 1a. Desempeño óptimo de la logística dentro de la tienda.

Para el análisis de la logística dentro de la tienda usaremos los 5 factores descritos en la figura 10.

1. Existencias en el almacén. Se tienen altas existencias de productos de lento movimiento con 14 días de inventario en promedio y 0.5 días los que mayor rotación.
2. Información del producto: Se cumple con las normas mínimas respecto a mostrar precios, sin embargo, existe información adicional no mencionada sobre las bondades o características del producto. p.e. Integral, 0% azúcar, bajo en grasas, fecha de caducidad.
3. Accesibilidad del producto: Factores como la inclusión y diversidad son importantes y están tomando mayor relevancia, ya que se tienen pocas sucursales con las condiciones adecuadas para que las personas con capacidades diferentes se sientan incluidos y no discriminados. Por otro es necesario mejorar la gestión

de la reposición de mercancía en los anaqueles y siempre este a la mano, sin necesidad de que el cliente pregunte por el producto.

4. Ayuda al comprar: El personal hace su mejor esfuerzo con los clientes al momento del cobro, sin embargo el protocolo de ayuda no se respeta. Al consumidor no se le considera como un invitado a la tienda sino como un cliente más no importando si es cliente frecuente.
5. Devoluciones: Existe un procedimiento para devoluciones, sin considerar que al cliente se debe tratar de una forma especial y ayude a mejorar percepción su percepción sobre esto. Como consumidores esperamos que ante la necesidad o percepción no cubierta por el producto, nos reembolsen el costo de lo gastado, ya que cualquier devolución genera gastos adicionales o tiempo, es decir, falta asegurar la mejor comodidad posible al cliente ante esta situación.
6. Accesibilidad a la tienda: Existe un número limitado de sucursales 10%, que cuentan con estacionamiento y acceso a personas con discapacidad, así como pasillos para el tránsito adecuado.

### **1b. Imagen de la sucursal.**

Considera aspectos físicos y de servicio.

1. Mercancías: Se tiene planogramas de acuerdo al tipo de sucursal, sin embargo es necesario mejoras para adaptándolos a tipo de familia de productos, categoría, evento de consumo o zonas calientes.
2. Layout: El diseño actual que tienen las sucursales no permite que el cliente tenga una ruta que pueda generar mayor venta p.e. en los supermercados los bienes de consumo básico están al fondo de la tienda, mientras el cliente va pasando por otros pasillos podría acordarse de algún producto que necesita -sin que lo llevara en la mente comprar- o que identifique alguno que le guste. La señalización de las zonas para identificar el producto son escuetas. El cliente necesita moverse en la sucursal de forma eficiente.

3. Personal: Las iteraciones que tiene el personal con los clientes se basan en el cobro, el atenderlo en forma personalizada en caso de ser necesario, mostrar mejor facilidad al interactuar con él, dar respuestas efectivas a quejas, saludar por el nombre al cliente frecuente, no es una cultura del personal.

El segundo pilar se refiere a las cuatro dimensiones del retailing respecto a la experiencia del cliente.

## **2. Dimensiones del retailing.**

1. La alegría que va ligada a que las compras deben ser agradables, satisfactorias y atractivas para los clientes. No obstante el tipo de producto que se vende, no se percibe que los clientes disfrute plenamente las compras.
2. El estado anímico se muestra cuando el cliente se siente contento y esta emocionado. Esto influye con las intenciones de compra, sin embargo, al tener un bajo % de clientes recurrentes, se tiene un gran oportunidad.
3. El ocio se puede considerar como una actividad de compras en el retail, por lo que generar una experiencia entretenida y divertida es un valor agregado, sin embargo, las compras en la sucursal son más por objetivo que por ocio, los que genera una oportunidad para incrementar el share y más clientes.
4. La parte distintiva, en donde la experiencia de compra es única, memorable y maravillosa, se puede mejorar con la diferenciación de los productos y generando una ventaja competitiva tanto en el producto como en el servicio y esto puede ayudar a que los clientes se sientan auténticos, con solides y entusiasmados.



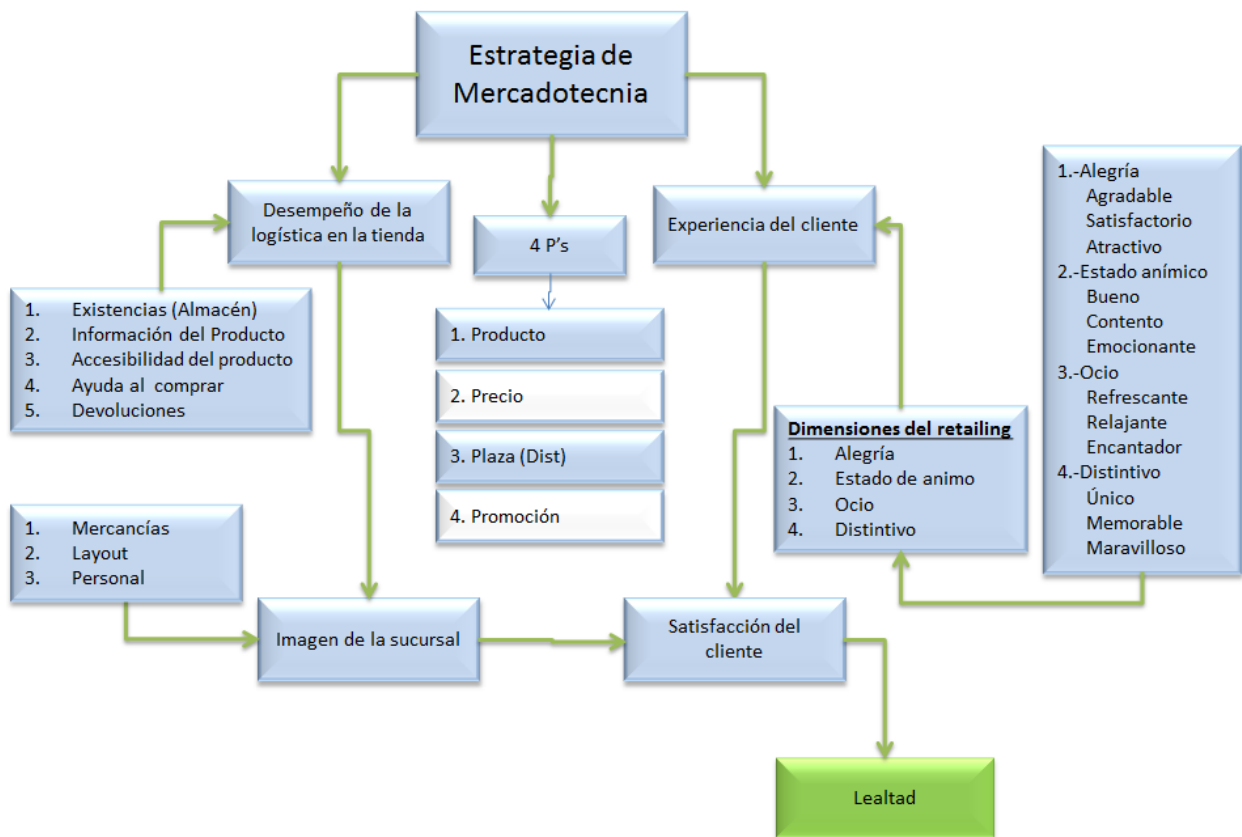


Figura 10 Adaptado de Bouzaabia and Van Riel (2013).

Con lo anterior se da por asentado la elaboración de una estrategia de marketing orientada a dos de las 4 p's, las cuales son: Producto y Plaza, es decir, distribución.

### c. Diagnóstico

Ventas:

Las ventas han ido a la baja en forma constante y tiene un acumulado del 11%

El proceso de venta está limitado a vender lo que pide el cliente sin ofrecer productos adicionales y se atiende solo en caja

La calidad de los productos no se mide

Marketing:

No se tiene bien definida la imagen de las sucursales

Falta de un modelo que brinde lealtad de los clientes

Exceso de productos con pérdida y no exhibidos adecuadamente

Productos con pérdida y exceso de ítems.

Financiero:

Cuenta con el respaldo financiero y funcional del Grupo CAA "Holding"

Pérdidas en los últimos 5 años.

Sucursales no rentables

Administración:

Constantes cambios en la Dirección General y falta de seguimiento a una estrategia de mediano o largo plazo.

Hay ausencia de Políticas, procedimientos de ventas, descuentos

La organización ha estado estancada en su modelo de negocio y la competencia cada día se mueve más rápidamente

No hay seguridad de que existan productividades y si las hay no se recompensan

Personal:

Necesidad de capacitación con enfoque al servicio y experiencia al cliente

Definir niveles de servicios entre áreas, así como roles y responsabilidades

#### **d. Solución**

**Corto Plazo:**

Se consideran los resultados de la matriz Mckinsey y BCG para llegar a punto de equilibrio en la utilidad de la compañía en el primer año, tomando la decisión de cerrar 16 sucursales que representan el 10% de tiendas y solo aportan 5.1% del total de los ingresos, las cuales generaban flujo de efectivo negativo por \$15mdp, lo que representa un 12% menos del flujo negativo generado, adicionalmente la disminución de los gastos fijos que se eliminarían con el cierre de sucursales ya que el 100% de las unidades de negocio son rentadas y ayudará a disminuir las perdidas.

Por lo que respecta a la matriz BCG aplicada a los productos se toma la decisión de depurar 211 productos que generan pérdida a la compañía y un flujo de efectivo negativo. Estos productos representan el 1.39% de las ventas totales, por lo que la depuración ayudará a mejorar el flujo de efectivo en un 18%.

**Mediano plazo:**

Las siguientes estrategias para mejorar la experiencia y lealtad del cliente, así como en dos de las 4 p's, que son las de Producto y Plaza se enlistan a continuación:

#### Estrategias para el producto/Servicio:

- Lanzar nuevas líneas de helados
- Introducir servicios adicionales en las sucursales, p.e. Tiempo aire

#### Estrategias para plaza o distribución:

- Incrementar 10% del total de sucursales, en plazas comerciales “Islas”
- Eficientar y mejorar la calidad del servicio de pedidos para entrega en eventos por medio de página web
- Definir productos en puntos de venta que sean más convenientes “Distribución selectiva”

#### Estrategias para el desempeño de la logística interna e imagen de la sucursal:

- Reinventar el desempeño de la logística interna y mejorar la imagen de las sucursales.
  - Exhibir producto de acuerdo a la ruta de la alegría y con existencias necesarias y producto adecuado.
  - Proporcionar más características de los productos. Mayor énfasis en los saludables.

#### Estrategias de las dimensiones del retailing:

- Implementar el modelo de servicio con pilares rectores para deleitar a nuestros invitados.
  - Solucionar, asesorar, consentir y destacar a través de apertura de nuevas puertas como la seguridad del invitado, empatía con él, cumplir procesos y tiempos, ofrecer detalles que superen las expectativas del cliente.

La solución de mediano plazo considera iniciar la ejecución durante el primer año y la capitalización de resultados a partir del primer mes del segundo año.

Con las soluciones anteriores se ayuda a Rico pastel a obtener los resultados esperados por la Dirección General del Grupo por lo que se proyecta el estado de resultados del año actual vs el resultado del año uno, la cual considera: Depuración de las unidades de

negocio y el portafolio. Para el segundo año se proyectan resultados con 5% de utilidad, derivado de la estrategia de marketing, al incrementar las ventas por la experiencia del cliente y apertura de sucursales, lo que generaría un 10% de incremento en ventas. (Ver Anexo 4).

Derivado que Rico Pastel tiene el musculo financiero de la Holding, los recursos necesarios de efectivo para la ejecución de las estrategias de corto y mediano plazo se podrían obtener a través de aumento de capital o préstamo por parte del Holding.

#### Anexo #4, Estado de resultados comparativos.

<b>Rico Pastel, S.A. de C.V.</b>					
<b>Estados de resultados comparativos acumulados proyectados</b>					
Concepto	2015	2016	16 vs 15	2017	17 vs 16
	%	%	%	%	%
<b>VENTAS TOTALES</b>	99%	99%	-6%	99%	10%
RECUPERACIONES	2%	2%	-6%	2%	9%
BONIFICACIONES	1%	1%	-17%	1%	9%
<b>VENTAS NETAS</b>	100%	100%	-6%	100%	10%
MATERIA PRIMA	32%	42%	25%	43%	13%
MANO DE OBRA	7%	0%	-100%	0%	0%
INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	17%	0%	-100%	0%	0%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	56%	42%	-30%	43%	13%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	44%	58%	25%	57%	8%
AGENCIA CLIENTE	49%	48%	-7%	45%	3%
FÁBRICA RUTA	8%	0%	-100%	0%	0%
<b>SUBTOTAL PUSH</b>	56%	48%	-20%	45%	3%
PUBLICIDAD	2%	2%	-6%	2%	10%
<b>SUBTOTAL PULL</b>	2%	2%	-6%	2%	10%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	58%	50%	-19%	47%	3%
GASTOS DE ADMON.	9%	8%	-13%	8%	5%
<b>GASTOS GENERALES</b>	68%	58%	-19%	55%	4%
<b>UTILIDAD DE GESTION</b>	-24%	0%	-99%	2%	>100%
OTROS INGRESOS (GASTOS)	3%	3%	-5%	2%	-5%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	-21%	3%	-112%	5%	98%
UTILIDAD (GASTO) FINANC	-3%	-3%	-4%	0%	-100%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	-23%	0%	-100%	5%	>100%
IMPUESTOS	0%	0%	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	-23%	0%	-100%	5%	>100%

# Conclusión

Con la intención de proporcionar una solución a una compañía del grupo, pondré este trabajo a consideración del Director General de “Rico Pastel” y así, corresponder al apoyo incondicional brindado por la compañía en la cual laboro y permitir prepararme no solo en el oficio sino también académicamente. Estoy convencido este caso podrá ayudar a otros compañeros, estudiantes escuelas y compañías.

Me voy con nostalgia, fuerte gratitud y orgullo de esta gran Universidad Iberoamericana, por los conocimientos recibidos por medio del personal que labora y que tuve la fortuna de interactuar en el periodo de la maestría, así como por las personas que me ayudaron a concretar este documento.

Es solo el fin de una etapa y el inicio inmediato en practicar lo aprendido en beneficio de las personas y la sociedad.

# Bibliografía

---

Alimentacion enfasis. (2012). La industria de alimentos en México. Descargado el 08/24/2016, de Redacción Énfasis Alimentación Sitio web:

<http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico>  
Alimentación.enfasis

Bagdare S. and Jain R. (2013), "Measuring retail customer experience", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 41 Iss: 10, pp.790 – 804,  
<http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-08-2012-0084>

Boston matrix (BCG matrix). (2005). A to Z of Management Concepts & Models, 43-46.  
<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=92f1ff7b-4ed6-4fc0-b691-24f038615ee7%40sessionmgr4010&vid=3&hid=4213>

Customer experience: a key marketing element

Meredith, B. (2016). Customer experience: a key marketing element. NZ Business + Management, 30(6), 50.

<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=92f1ff7b-4ed6-4fc0-b691-24f038615ee7%40sessionmgr4010&vid=6&hid=4213>

Forbes, 2013. Mendoza V. (2013). ¿Por qué los mexicanos aman los pasteles?. Descargado el 08/28/2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-mexicanos-aman-los-pasteles/#gs.go=LqsA>.

INAES, 2012. Pastelería y repostería. Descargado el 09/05/2016, de Ineas Sitio web: [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia\\_empresarial/pasteleria\\_y\\_reposteria.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/pasteleria_y_reposteria.pdf)

Juárez B. (2014). Restringen los anuncios de comida chatarra en horarios infantiles. La Jornada, p.36. <http://www.jornada.unam.mx/2014/07/16/sociedad/036n1soc>

Kotler P., y Keller K. (2012) Dirección de Marketing, Creación de relaciones de lealtad de largo plazo, México, Pearson.

Lamb C., Hair J. y Mcdaniel C.. (2013). Planeación estratégica para obtener una ventaja competitiva. En MKTG. Marketing (16 19). México: Cengage.

Lamb C. Hair J. y Mcdaniel C.. (2013). MKTG Marketing. México: Cengage

- Lindstrom M. (2009). Compadricción. México: Grupo Editorial Norma.
- Johnson G., Scholes K., & Whittington R. (2005). Exploring Corporate Strategy. México: Pearson.
- Mckinsey & Company. (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. 2016, de Mckinsey Quarterly Sitio web: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Web Exclusives. (2006). McKinsey Quarterly, 124.
- Mexipan (2016). Mexipan Web Site. Accesado el 10 Sep 2016  
<http://www.mexipan.com.mx/mexipan-2016/>
- Mundo Ejecutivo Express (2014). SAT e industria acuerdan reducción de impacto de IEPS en “chatarra”. Descargado el 09/18/2016, de Mundo Ejecutivo Express Sitio web: <http://mundoejecutivoexpress.mx/nacional/2014/04/25/sat-e-industria-acuerdan-reduccion-impacto-ieps-chatarra>
- Olfa Bouzaabia Allard C.R. van Riel Janjaap Semeijn, (2013). Bagdare S. and Jain R. , "Measuring retail customer experience", International Journal of Retail & Distribution Management, (2013) Vol. 41 Iss: 10, pp.790 - 804, <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-08-2012-0084>
- Proctor, T. (2000). chapter two: PORTFOLIO ANALYSIS. Strategic Marketing, 21-40.  
<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=669bdb61-9ca6-4210-a228-1ce7bc07bc7c%40sessionmgr101&hid=119>
- Restringen los anuncios de comida chatarra en horarios infantiles. La Jornada, p.36.<http://www.jornada.unam.mx/2014/07/16/sociedad/036n1soc>
- Stark O. (2013). Pasteles (Manufactura). Descargado el 09/12/2016, de Obedorozco Sitio web:<http://obedorozco200929454.blogspot.mx/2013/11/pastelesmanufactura.html>
-