

Entrevista a profundidad

Fecha de realización: Domingo 23 de febrero de 2025

Roles:

- **Entrevistadora:** Keydi Yuliett Gutiérrez Dionicio
- **Entrevistado:** Ramiro Salgado Ibarra (Encargado de Helados Kombo)

Introducción:

Buenos días, señor Ramiro, mi nombre es Keydi Yuliett Gutiérrez Dionicio y como le comentaba en días anteriores, el día de hoy estoy realizando esta entrevista en nombre de mi equipo como parte de un proyecto para la materia de **Investigación de Mercados** de la universidad.

El propósito de esta entrevista es conocer más a fondo la situación actual de la empresa para poder identificar posibles áreas de mejora y recabar información que nos permita desarrollar propuestas para el desarrollo de la investigación y que les puedan resultar útiles y aplicables a ustedes como negocio para poder mejorar su desempeño.

Desarrollo de la entrevista:

Entrevistadora: La empresa por lo que sabemos fue fundada en el año de 1985, respecto a la idea de negocio, ¿Puede platicarnos cómo surgió?

Entrevistado: Como tal solo llevo 5 años en la empresa. Sin embargo, sé que inició en Guadalajara, de donde los dueños son originarios. Se buscó una zona donde fuera viable inaugurar una heladería y se seleccionó el sureste debido al clima. Se fundó en Lerdo como negocio familiar. Posteriormente se abrió una sucursal en Plaza cristal y en Plaza las américas para un año después establecerse en Cárdenas, Plaza Hidalgo. Los más recientes de hace 4 o 5 años fueron aquí en Constitución y Madero, sin embargo, por la cuestión de la pandemia tuvieron que cerrar. Pero sí, se originó en un principio con la idea de un negocio 100% familiar, por lo tanto, no hay franquicia ni socios externos, inició como un negocio pequeñito en la calle Lerdo y de ahí fue creciendo a lo que conoces hoy en día.

Entrevistadora: ¿Cuántos locales son en total?

Entrevistado: Actualmente son 8. Antes eran 11, pero 3 cerraron por pandemia.

Entrevistadora: ¿Cuáles considera que han sido los logros más importantes de la empresa desde su fundación? ¿Han recibido algún reconocimiento que les gustaría destacar?

Entrevistado: Como tal a experiencia propia, al ser un negocio familiar, no hay reconocimiento que yo conozco, los dueños siempre mencionan que un logro es que el personal trabaje las horas adecuadas. A diferencia de los negocios allá en Gdl, en este tipo de negocios, trabajan más de 10 horas y acá en el sureste trabajan menos, entonces mencionan

como logro no hacer que sus trabajadores trabajen más de lo necesario. Actualmente nos encontramos en la segunda generación de dueños porque ya falleció el dueño original, y sigue su sucesor, entonces se ha mantenido esa parte de que no quieren que trabajemos más de lo que es, y se han mantenido políticas que desde 1985 no han cambiado. Y sabemos que estamos tal vez atrasados en tecnología y muchos aspectos actuales, pero estamos muy arraigados a los principios del dueño original.

Entrevistadora: ¿Los dueños actuales no están interesados en franquiciar?

Entrevistado: Para ser una franquicia se requiere que los locales tengan una misma imagen y como es negocio familiar, lamentablemente, quienes conoces los Kombo, han visto que todos son muy diferentes. Entonces para poder vender una imagen de negocio como franquicia requieres de poder venderle al franquiciado una imagen y un concepto de lo que es Helados Kombo, el actual dueño trae esta visión en particular, pero por el momento no hay nada concreto para implementarlo aquí en Villahermosa o Guadalajara, pues requiere de hacer que todos los locales operen de la misma manera.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los criterios que utiliza para identificar los perfiles adecuados al momento de ver la contratación del personal?

Entrevistado: Actitud en las personas. Al verlos a prueba, buscamos encontrar actitud y buen trato al cliente. Nos fijamos en que tengan esta habilidad de incorporarse al ambiente de trabajo, donde sabemos que muchas veces es difícil porque el rango de edad de la mayoría es de los 30s en adelante, entonces cuando contratamos personal joven puede ser un poco difícil el desenvolverse. Reconocemos que existe esta área de mejora en cuanto al trato al cliente, hoy en día lo que las personas, clientes buscan es una imagen nueva y fresca, así que actualmente no nos cerramos en buscar personal más joven, está abierta la oportunidad para las personas que realmente quieren trabajar, sin importar la edad. Es un trabajo que requiere de algo de actividad física porque hay cosas que hay que cargar o mover, entonces también hay ser honestos con gente de edades más avanzadas o que traen consigo problemas de salud. Pero siempre tenemos presente el brindar un buen servicio al cliente a través de la selección del personal.

Entrevistadora: ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

Entrevistado: 43 en plantilla incluyendo los de administración, incluyendo nomina en Gdl y en Cárdenas. El 90% de nuestro personal está conformado por mujeres. Como te comentaba de un rango de 29 años en adelante.

Entrevistadora: ¿Cómo está organizada la estructura de la empresa?

Entrevistado: Existe, no se les hace saber a los empleados, pero está el director general que es el dueño, están 3 contadores generales, un servidor como encargado de local junto con otro encargado que actualmente está en Gld, seguido por las encargadas de local y de ahí los empleados.

Entrevistadora: ¿Quiénes considera que son sus principales clientes o público objetivo?

Entrevistado: Realmente no tenemos un público objetivo. De hecho, al analizar el mercado cuando tomé este puesto, difícilmente puedo comentarte que empresas como Nutrisa o DQ puedan considerarse competencia directa por el tipo de Helados que manejamos y por el tipo de precios que generamos. Mucho de nuestro “mercado” es debido a la tradición y debido a la calidad del helado, personas más jóvenes vienen por que sus padres hablan de los helados y es una tradición en Tabasco. Creo que el hecho de que es un negocio familiar, de casi 40 años de existir en el mercado es lo que nos ha mantenido, prueba de ello es que, a pesar de las dificultades de la pandemia, aunque se cerraron algunos locales por las ubicaciones, seguimos todavía activos. Sabemos de los malos comentarios, pero las personas vuelven porque saben que el helado es bueno y los precios son accesibles.

Entrevistadora: ¿Qué considera que distingue a la empresa de la competencia?

Entrevistado: En esta parte puedo comentarte que, en la parte competitiva, se han tratado de mantener precios accesibles a pesar del precio de la materia prima lo cual retiene a las personas.

Entrevistadora: ¿Cómo describiría la situación actual del negocio en términos de ventas?

Entrevistado: Desde pandemia las cosas cambiaron. En el centro han bajado las ventas debido a la ola inseguridad que se está viviendo en el Estado, y en los tiempos de lluvia donde aquí tiende a inundarse, deja de ser un área óptima para las personas que tienen que resguardarse. Actualmente los locales que menos venden: Constitución, Aldama. Plaza cristal es con seguridad el que más vende, esto debido a que la plaza ha atraído más gente debido a las modificaciones que le han hecho. Además de que estratégicamente el local está en el área de comidas. Después le seguiría Plaza las Américas o Juárez como los segundos locales con mayores ventas, aunque aquí en Plaza las Américas el área de comidas está aún lado, las personas pasan y realmente pues se ubican en esa área, aun así, independientemente las personas saben que el local está y llegan. En Cárdenas también debido a la inseguridad han bajado mucho las ventas.

Entrevistadora: Anteriormente, ¿Qué estrategias han implementado para atraer o retener a los clientes?

Entrevistado: Nunca se han manejado promociones, descuentos, 2X1, helados gratis y esto es debido a que se considera que ya es una ventaja competitiva los precios que se ofertan, lo cual consideramos que es una palomita para no generar este tipo de estrategias, si consideramos precios en Gdl realmente los que se ofrecen aquí son excelentes. Tampoco contamos con redes sociales. De igual forma al ser un negocio familiar arraigado, tienen todo muy estructurado desde que comenzó el negocio, el inventario, los faltantes, por eso no se manejan extras ni nada, así mismo en la parte de los pagos, el dueño no ve confiable las bancas móviles, operativamente no le ha convenido por la renta del equipo, porque eso lo ve

directamente con los proveedores de los bancos, terminales externas nunca ha manejado ni las considera confiables, entonces hay locales que difícilmente cubren las ventas mensuales para pagar la renta del equipo de punto de venta, entonces si se pone un punto de venta en Plaza Cristal que es el que más vende, pero en los demás no, pues se crea un conflicto con los clientes porque en un local sí y en otro no, eso es lo que ha detenido la implementación del cobro digital y realmente no quiere cerrar negocios, porque al final el incrementar los pasivos a un local que no genera para esa necesidad, nos va a llevar a números rojos. Sin embargo, actualmente se está dispuesto a tomar en cuenta estas oportunidades y tomar acciones para mejorar el desempeño del negocio.

Entrevistadora: ¿Cómo se comunica la empresa con sus clientes y cómo obtienen retroalimentación de ellos?

Entrevistado: Aunque no lo parezca, recibimos muchas llamadas de los clientes a través del número que se proporciona en los locales, se leen las reseñas por medio de Google e internet. Actualmente, bueno este año no se pagó el uso del dominio, es decir el uso del servidor para habilitar WhatsApp, pero anteriormente se le daba uso para esto. En cuanto a redes sociales, las redes que existen son de personas que suben imágenes de la marca, pero no son páginas institucionales o verificadas por nosotros, sin embargo, también las leemos y nos sirven como punto de referencia para analizar las opiniones. De igual forma, rara vez le comentamos a nuestro personal, pero a veces les mandamos a personas desconocidas para sondear las circunstancias en las sucursales (Mystery Shopper). Y en todos estos medios, siempre hemos observado que la queja principal es el servicio al cliente, sin embargo, hemos notado que en el estado la cultura de servicio al cliente no es buena, aquí no hay ese don de tener una atención directa, sin embargo, no lo consideramos como excusa porque el 70% de las llamadas que recibimos o en donde hablamos con algún cliente las quejas vienen sobre el tema de la actitud del personal. Un 5% es de la forma en la que se sirve el producto y el resto de que se les niega el servicio por ejemplo cuando las máquinas no funcionan. Y bueno sí, es de estas maneras que podemos tomar retroalimentación y actuar.

Entrevistadora: Me comenta que logran mantener ventaja por sus precios competitivos, ¿Cómo lo logran? ¿Sus proveedores juegan un papel importante?

Entrevistado: Así es, contamos con 3 proveedores principales que desde nuestros inicios nos proporcionan los insumos. El dueño y yo siempre hemos considerado la importancia de hacer buenas relaciones en los negocios y realmente hemos conseguido excelentes proveedores. Destacamos que el chocolate es únicamente hecho para Kombo, no lo vas a encontrar igual en ningún otro lugar, directamente elaborado por “Esencias del sureste”. Nuestros vasos son fabricados por “Vasos impresos” (Colombia).

Entrevistadora. ¿Han considerado implementar nuevas estrategias de promoción o ventas?

Entrevistado: Actualmente somos conscientes de que tenemos que adaptarnos a las tendencias, como mencionas darles más uso a nuestras redes sociales, quizá repartir volantes

o hacer más interactiva la relación con los clientes, el dueño si está tratando de explorar más estrategias, pero no hay nada concreto aún. Igual tenemos a consideración tal vez explorar otro segmento de mercado e incluso añadir más productos para poder atraer más clientes. De igual forma se hizo un nuevo registro debido a que se buscan abrir más sucursales en otras plazas comerciales. Igual aquí mismo en la plaza nos han comentado sobre mejorar la imagen del negocio porque puede parecer algo anticuada y el diseño del local no va acorde a los diseños de los demás establecimientos, y es un tema que hemos discutido en conjunto con el dueño, pero hacer una renovación implica cerrar el local por un mes aproximadamente. Te puedo decir que sí sabemos que tenemos mucho por mejorar y de verdad esperamos tener avances pronto.

Conclusión:

Entrevistadora: Bueno, eso sería todo de mi parte. Le agradezco por brindarme su tiempo y por permitirnos utilizar esta información para el desarrollo de nuestro proyecto. Como le comenté, con la información que me acaba de proporcionar esperamos proponerles estrategias que puedan serles útiles para su toma de decisiones. Y, de parte de mi equipo y en representación de este, muchas gracias por su disposición.

Entrevistado: No hay de qué, Keydi. Me da gusto que hagan este tipo de trabajos, porque, considero que sí pueden encontrar cosas interesantes. Realmente aquí nunca hemos hecho una investigación de mercados formal, o al menos desde que estoy yo, entonces de pronto sí considero que este tipo de trabajos pueden aportarnos nuevas perspectivas. Con lo que te pude platicar ya me puedo dar una idea de lo que puedo encontrar en el trabajo, pero uno a veces no termina de ver todo desde dentro, y este tipo de análisis ayuda a tener otra perspectiva. Ya en otras ocasiones hemos apoyado a personas que hacen este tipo de trabajos, algunos han sido empleados o conocidos y la verdad es que sí nos han servido. Así que con gusto te atendí y estaré esperando escuchar lo que propongan.

Evidencias:

