

LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO EN DISTRIBUCIONES ROBIN



Jorge Quintal Puerto
Teresa Chavarría Son
Instituto Tecnológico de Mérida (México)

Fundada hace 28 años, Distribuciones Robin se ha dedicado a servir a la industria regional de Yucatán (México) con productos de calidad, representando prestigiosas marcas de productos que son de gran aceptación en los mercados del aluminio y del vidrio.

Los fundadores fueron los hermanos Eduardo y Juan Cárdenas López, en el año de 1985, quienes comenzaron la distribución de selladores y silicones para la industria de la construcción en general. Con el paso de los años se dieron cuenta que el ramo del aluminio era el más importante para la empresa, pues proporcionaba el 40% de los ingresos, por lo que se tomó la decisión de dar un giro al negocio, especializándolo en este tipo de mercado.

Como parte de esta especialización, se ingresaron líneas adicionales de productos, correspondientes a herrajes, accesorios, aluminio, y demás artículos especializados.

En el año de 1995, uno de los hermanos, Juan Cárdenas, decidió separarse de la sociedad para continuar otros negocios, por lo cual Distribuciones Robin siguió operando bajo la dirección única de Eduardo Cárdenas López. Como parte del acuerdo de separación hubo que liquidar la parte del socio que se retiró, por lo cual la empresa contrajo una fuerte deuda a 15 años de plazo, lo que dejó al negocio con una menor liquidez.

El problema de la falta de liquidez obligó a la empresa a pensar en estrategias más agresivas para ganar participación en el mercado, estableciendo varias acciones:

1. Apertura de una nueva sucursal en Cancún, Quintana Roo.
2. Ingreso de nuevas líneas de producto y adición de proveedores.
3. Contratación de más vendedores para atacar el mercado local y foráneo (sureste: Campeche, interior del estado de Yucatán, y Quintana Roo).

En el año de 2003, Eduardo Cárdenas Alzina, hijo del dueño, se incorporó a la empresa en la parte comercial para dar mayor apertura al mercado y generar mayores acciones de crecimiento.

En 2005, se intentó abarcar una mayor parte del mercado por medio de la apertura de dos nuevas sucursales para atender la demanda existente y ahorrar costos de distribución:

1. **Campeche:** Esta sucursal duró un año ya que el comportamiento del mercado fue influenciado mayormente por políticas y costumbres arraigadas, es decir, los clientes seguían acudiendo a la tienda de Mérida en vez de ir al local correspondiente.
2. **Playa del Carmen:** Esta sucursal duró tres años, porque representaba una baja de ventas para la sucursal de Cancún al ser tan cercana geográficamente, comenzando a "canibalizar el mercado" por lo que se tomó la decisión de cerrar.

En 2012 se abrió una nueva sucursal en la ciudad de Mérida (Yucatán), en la zona poniente, la cual ha funcionado bien y ha crecido en ventas e ingresos a poco más de un año de su apertura. Se decidió abrir en esta ubicación, ya que al realizar un estudio de marketing, por medio de un levantamiento físico de clientes potenciales, los resultados indicaron esta zona con un mayor número de consumidores de aluminio que no eran clientes de Distribuciones Robin. Hasta la fecha, continúan padre e hijo a la cabeza del negocio en un mercado cambiante y con una competencia cada vez más agresiva.

Pregunta: Analice las estrategias de desarrollo que ha seguido la empresa a lo largo de su historia.