

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“Diseño de una estrategia competitiva  
para una pequeña empresa productora de helados en Tijuana”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
" MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA"**

**PRESENTA:**

**Teófilo Francisco Chávez Flores**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez**

**Tijuana, Baja California, febrero de 2010.**

## **Resumen**

En esta investigación se analiza la situación en que se encuentra una pequeña empresa productora de helados. Se describen sus características de trabajo, así como se analiza a la organización por medio de modelos estratégicos como la cadena de valor y las cinco fuerzas. El objetivo de este escrito es definir una estrategia que permita a la empresa ser más competitiva en el mercado, creando nuevas maneras de sobresalir y evitar las dependencias en un sólo método de trabajo.

## **Abstract**

This research analyzes the situation in which there is a small producer of ice cream. It describes the main features of work and discusses the organization through strategic models such as value chain and five forces. The aim of this paper is to define a strategy that enables the company to become more competitive in the market, creating new ways to excel and avoid dependencies in a single way of working.

## Índice

<b>Capítulo 1. Introducción</b>	<b>5</b>
1.1 MIPYME	5
1.2 Antecedentes de la empresa	7
1.2.1 Proceso productivo	9
1.2.2 Productos	16
1.3 Planteamiento	16
1.4 Justificación	17
1.5 Objetivos	18
1.5.1 Objetivos específicos	18
1.6 Preguntas de investigación	18
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	<b>19</b>
2.1 Estrategia	19
2.2 Formación de la estrategia	21
2.3 Estrategia competitiva	22
2.4 Fuentes de ventaja competitiva	23
2.5 Entorno	24
2.5.1 Análisis de la competencia	26
2.6 Modelos de estrategia	26
2.6.1 Estrategias competitivas genéricas	26
2.6.1.1 Liderazgo basado en costos	27
2.6.1.2 Diferenciación	28
2.6.1.3 Enfoque o alta segmentación	28
2.6.2 Cadena de valor	30
2.6.3 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	33
2.6.4 Análisis FODA	35
2.7 Marco contextual	37

<b>Capítulo 3. Metodología</b>	<b>39</b>
3.1 Diseño	39
3.2 Proceso de investigación	39
<b>Capítulo 4. Resultados</b>	<b>44</b>
4.1 Análisis FODA	44
4.2 Análisis de la competencia del entorno	46
4.2.1 Análisis de los competidores	47
4.2.1.1 Grandes empresas	48
4.2.1.2 Pequeñas empresas	51
4.2.2 Segmentación de la competencia	53
4.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas	55
4.2.4 Conclusión sobre análisis del entorno	56
4.3 Recursos y capacidades	59
4.3.1 Análisis de la cadena de valor	59
4.3.2 Conclusiones sobre la cadena de valor	62
<b>Capítulo 5. Recomendaciones</b>	<b>63</b>
5.1 Recomendaciones generales	65
5.2 Mejoramiento de la imagen	69
5.3 Ampliar zona de ventas	71
<b>Capítulo 6. Conclusiones</b>	<b>73</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>75</b>
<b>Anexos</b>	<b>78</b>

## **Capítulo 1. Introducción**

En el presente escrito se analiza la situación actual en que se encuentra una pequeña empresa productora de helados. Es una compañía con sede en Tijuana desde hace treinta y dos años. Se trata de un negocio familiar, atendido principalmente por los dueños (padre, madre y sus dos hijos). En este proyecto se describen las características de la empresa y se realizan análisis de su situación en base a modelos teóricos como el FODA, la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas. Esto tiene como objetivo determinar con qué ventajas cuenta la empresa y cuáles son sus inconsistencias. También se enlista una serie de recomendaciones que tienen como finalidad mejorar el desempeño actual de la empresa dentro de un lapso a corto y mediano plazo.

Este trabajo cuenta con la aprobación de los dueños de la empresa quienes han facilitado información para conocer más a fondo la situación de la paletería. El objetivo principal de esta investigación es lograr un beneficio palpable para la empresa en base al estudio hecho, siguiendo las recomendaciones para actuar de un modo favorable para la empresa. Cabe destacar también que es la primera ocasión en que esta paletería recibe apoyo o asesoramiento por parte de alguna institución o persona. Este tipo de proyectos son benéficos tanto para las empresas como para los estudiosos, pues mientras unos mejoran su desempeño como negocio, otros conocen de primera fuente las realidades en que se encuentran muchas de las pequeñas empresas que existen en la ciudad. En base a este tipo de estudios es cómo se puede entender a las empresas, sus necesidades y carencias. Es necesario el conocimiento pues con esto se logran progresos para la economía y el sector empresarial de la comunidad.

### **1.1 MiPYME**

Existen varias definiciones para referirse a la microempresa. Es una organización que produce y distribuye bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad de la comunidad y obtener un beneficio económico (Itson, 2009). Por lo general, algunas pequeñas empresas cuentan con dueño, empleados, materiales y obligaciones. Entre las características de una microempresa están

que cuenta con hasta diez trabajadores y registra ventas anuales hasta por cuatro millones de pesos, en cualquier sector de la economía nacional (Hernández, 2009). Así mismo se caracteriza por:

- Organización de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es organizada y dirigida por el dueño.
- Por lo general su administración es empírica.
- El campo del mercado que abarca es pequeño y regional.
- La producción no es muy maquinada.
- La cantidad de trabajadores es poca e integrado por los familiares del dueño.
- Son considerados como causantes menores en relación al pago de impuestos.

La pequeña y mediana empresa en este proyecto se estudiará en su contexto mexicano. En México más del noventa y cinco por ciento de las empresas existentes son pequeñas y medianas (Valencia, 1996). La economía del país está sostenida por este tipo de organizaciones ya que proporcionan la mayoría de los empleos en la nación. A pesar de esto, las pequeñas y medianas empresas no tienen el apoyo financiero que requerían para ser más productivas y generar más empleo.

*El problema fundamental de las Pymes en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las Pymes son: “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites....también existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere...”. (Zorrilla, 2004).*

Otro problema al que se enfrentan las Pymes es a la falta de información sobre cómo mejorar su negocio. Hay problemas internos característicos de las Pymes que necesitan resolverse para mejorar sus procesos productivos y económicos (Palomo, 2005). Casi no existe un acercamiento de los dueños a información metodológica o estratégica para planear eficientemente su empresa. Hay acercamientos a las instituciones bancarias para obtener préstamos pero no para asesoramiento productivo o estructural. Los bancos comerciales tienden a limitar sus préstamos a las pequeñas empresas ya en marcha, no para iniciar las mismas (Anzola, 1993).

Durante el gobierno de Vicente Fox, del año 2000 al 2006, se dio un impulso fuerte a este tipo de negocios. Se crearon esquemas de apoyo como la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, así como un evento anual denominado Semana Nacional PyME. Por primera vez en México se daba un enfoque directo a los pequeños empresarios. Se cerraban las brechas que habían existido durante años y había un acercamiento entre las pequeñas empresa, el gobierno y la banca comercial (Presidencia, 2006).

Durante la presidencia de Fox comenzaron a surgir empresas que también apoyaban a las Pymes. Así mismo, las cámaras comerciales y los industriales empezaron a exigir mayores apoyos para la pequeña empresa. El Gobierno y la iniciativa privada se dieron cuenta de la importancia de mantener una sólida y estable pequeña empresa que durante bastante tiempo había pasado desapercibida.

## **1.2 Antecedentes de la empresa**

Los directivos de la empresa que se estudia en este proyecto se han mantenido laborando durante tres décadas en base a pura intuición, sin llevar un registro claro sobre la cantidad de productos elaborados al día, ni sobre las compras ni las ventas. Los datos los lleva un contador particular pero no se utilizan para analizar a la empresa. Tampoco utilizan ninguna técnica de capacitación para los empleados, ni atención al cliente. En síntesis, no hay planeación ni control de las actividades que se realizan. Desde 1977 la empresa se ha mantenido

en el mismo sitio, en la colonia Guaycura, y en 1993 se estableció una sucursal en el fraccionamiento Mariano Matamoros. En la matriz se producen y distribuyen los helados. La sucursal sólo sirve como centro de distribución, no se elaboran productos.

El desconocimiento de herramientas y procesos administrativos y productivos por parte de los dueños ha provocado que la empresa haya crecido muy poco. Se han desaprovechado oportunidades de crecimiento, ya sea por faltas administrativas o inercia por parte de los directivos. Cuando la paletería empezó a funcionar, era la única empresa de helados en la zona, hoy en día ya existen varios competidores.

El proceso de venta que tiene la paletería está basado en gran medida en el clima. Debido a este fenómeno es que el proceso puede variar. Sin embargo, por lo general la mayor cantidad de ventas se da en la temporada de calor, que comprende los meses de mayo a septiembre. En esta época la producción crece. Los clientes consumen más helados y los empleados que venden a través de los carros de paletas aumentan. Alrededor del mes de noviembre, el clima frío comienza a sentirse y la producción disminuye. En los meses de invierno la empresa permanece cerrada la mayor parte del día. Sólo se trabajan tres horas al día y dos veces a la semana. A partir de los meses de marzo y abril el clima empieza a calentar y la producción comienza a crecer conforme aumenta el calor.

Los helados se entregan a los vendedores y éstos los ofrecen en las calles. Cada paletero acude al lugar que le parezca adecuado para vender. Algunos de ellos tienen permiso para vender dentro de escuelas públicas de nivel básico. Al paletero se le cobran las paletas que vendió, el resto de la mercancía la regresa a la empresa. Por lo general, los vendedores trabajan cinco o seis días a la semana, alrededor de ocho horas diarias. Lo anterior sucede en la época de calor, pues en la temporada de invierno varios de ellos trabajan en otros oficios. En menor medida, los helados también se ofrecen en tiendas de abarrotes, por medio de un refrigerador disponible para la venta de helados.

Hay otras compañías similares que elaboran otros productos para mitigar las bajas ventas de la época de invierno, pero los directivos no lo hacen de esta manera. Sólo se dedican a producir helados. En la época invernal, otras paleterías se mantienen operando, ofreciendo otros productos. Algunos vendedores de helados que trabajaban con la empresa, se van a laborar a otras paleterías que sí estén abiertas. Así mismo, la gente que quiere consumir helados, decide comprar en otros sitios.

La falta de acción de los dueños ha provocado que se pierdan clientes que compraban helados a la paletería y luego los revendían. De forma similar ha ocurrido con los vendedores que trabajaban por medio de los carritos. La imagen de la empresa se ha ido desvalorando, y los dueños no han llevado a cabo acciones para impedirlo. La falta de liderazgo y de una planeación para realizar actividades benéficas se han estancado desde hace bastante tiempo.

Sin embargo, no todo está perdido en la paletería. La empresa tiene recursos que son posibles de aprovechar para salir de su parálisis, entre ellos, la experiencia y la calidad de sus productos. Si se creara una planeación estratégica para la empresa, ésta podría obtener beneficios en sus ventas. El plan abarcaría todas las áreas, pues todas tienen carencias, desde la producción, imagen, distribución, hasta la atención al cliente. La empresa aún tiene oportunidad para ser más competitiva y salir del estancamiento en que se encuentra.

### **1.2.1 Proceso productivo**

Las materias primas que la paletería utiliza son el agua, azúcar, leche, saborizantes, frutas como limón, mango, tamarindo, coco, guayaba, fresa, entre otros; también se usan palillos y bolsas. Así mismo, se cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración y conservación de los productos helados. La empresa produce paletas de agua y leche, bolis de agua y leche, y nieves. Se cuenta con treinta productos diferentes, elaborados a través de tres procesos productivos distintos. A continuación se presentan los productos y sus respectivos procesos de producción.

10 sabores de paletas de agua: Limón, chamoy, coco, piña, tamarindo, vainilla con fresa, limón con fresa, guayaba, fresa, mango con chamoy.

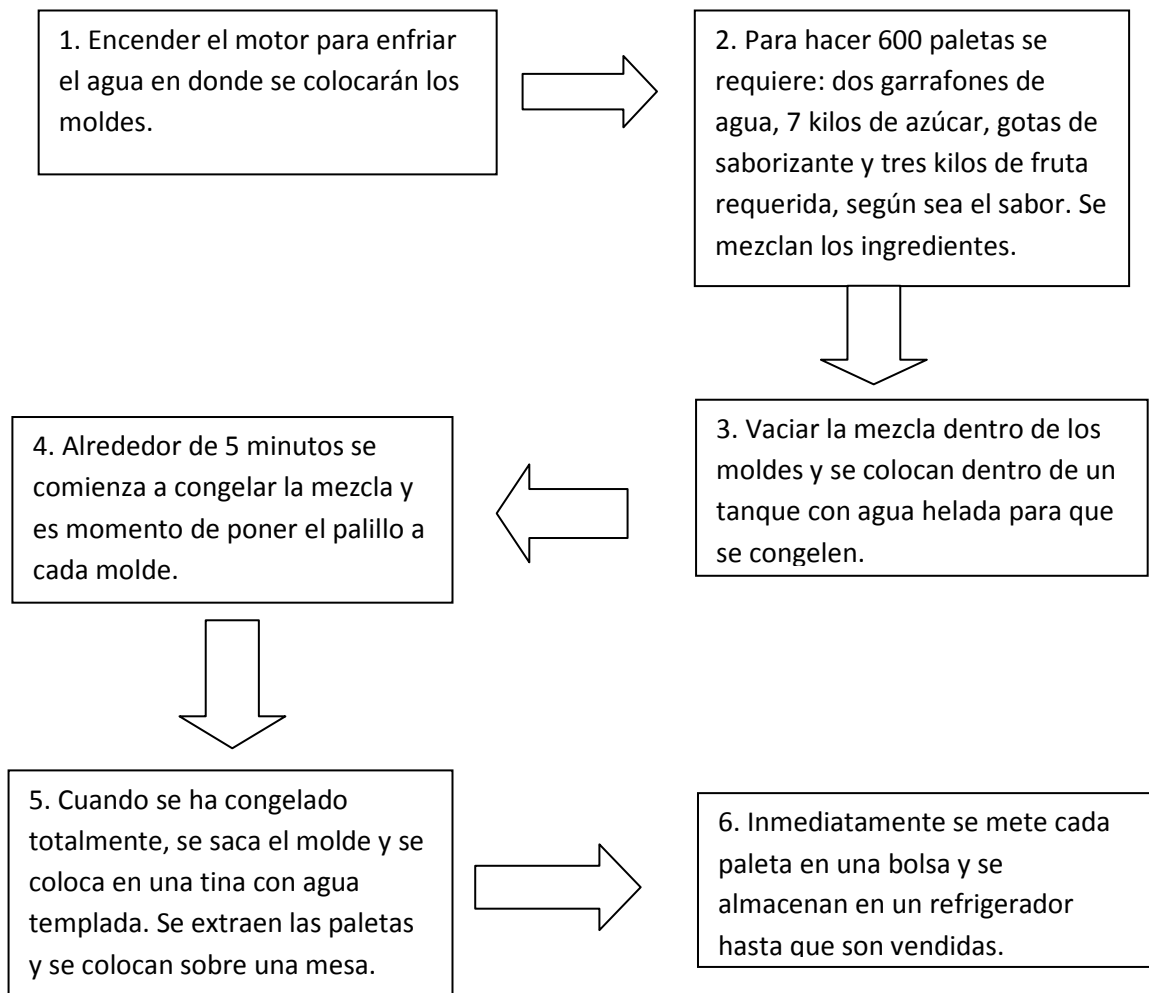
4 sabores de paletas de leche: Vainilla, fresa, chocolate y galleta.

7 sabores de bolis de agua: Fresa, soda, limón, chicle, coco, vainilla, chamoy.

5 sabores de bolis de leche: Rompope, chocolate, fresa, coco, pistache.

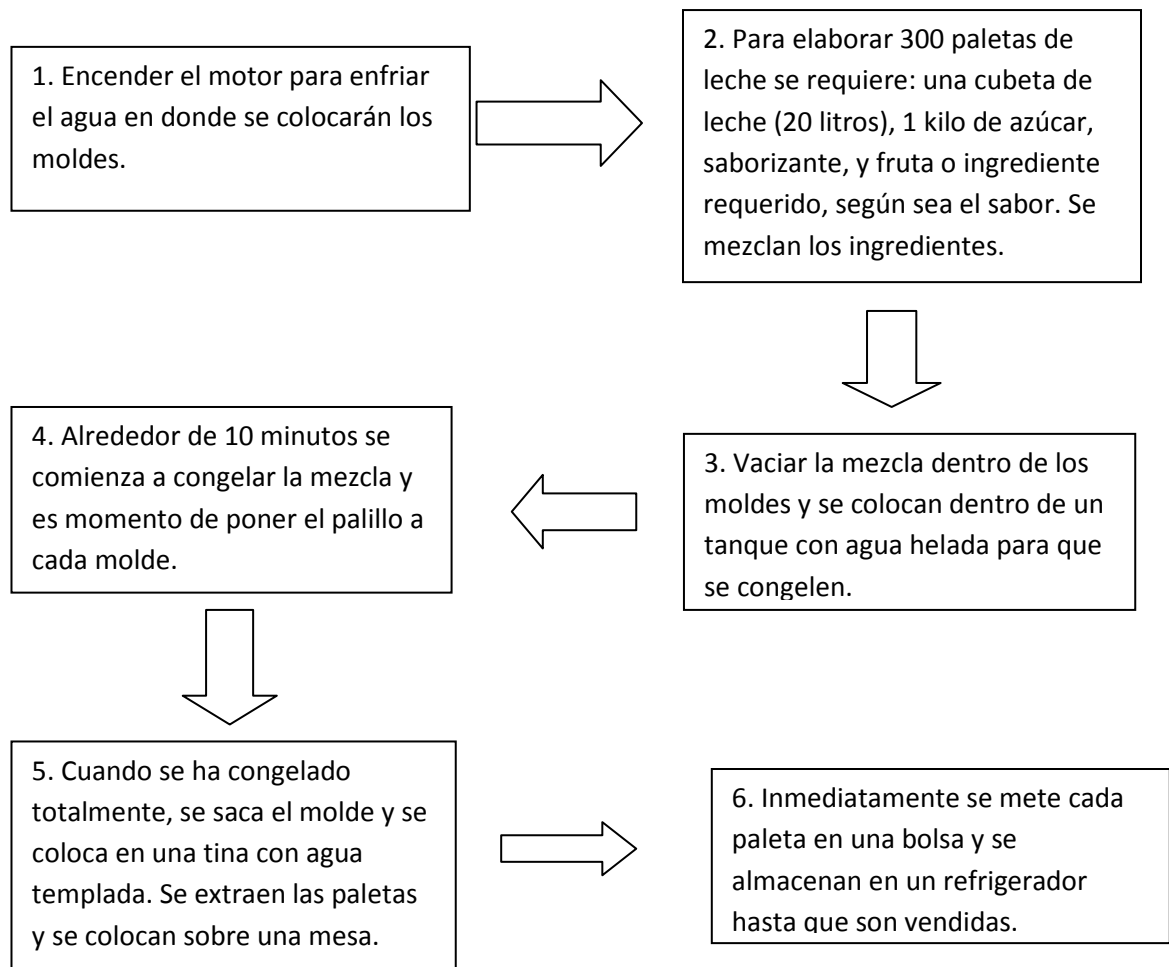
4 sabores de nieve: Vainilla, fresa, chocolate, galleta.

- **Proceso productivo de las paletas de agua**



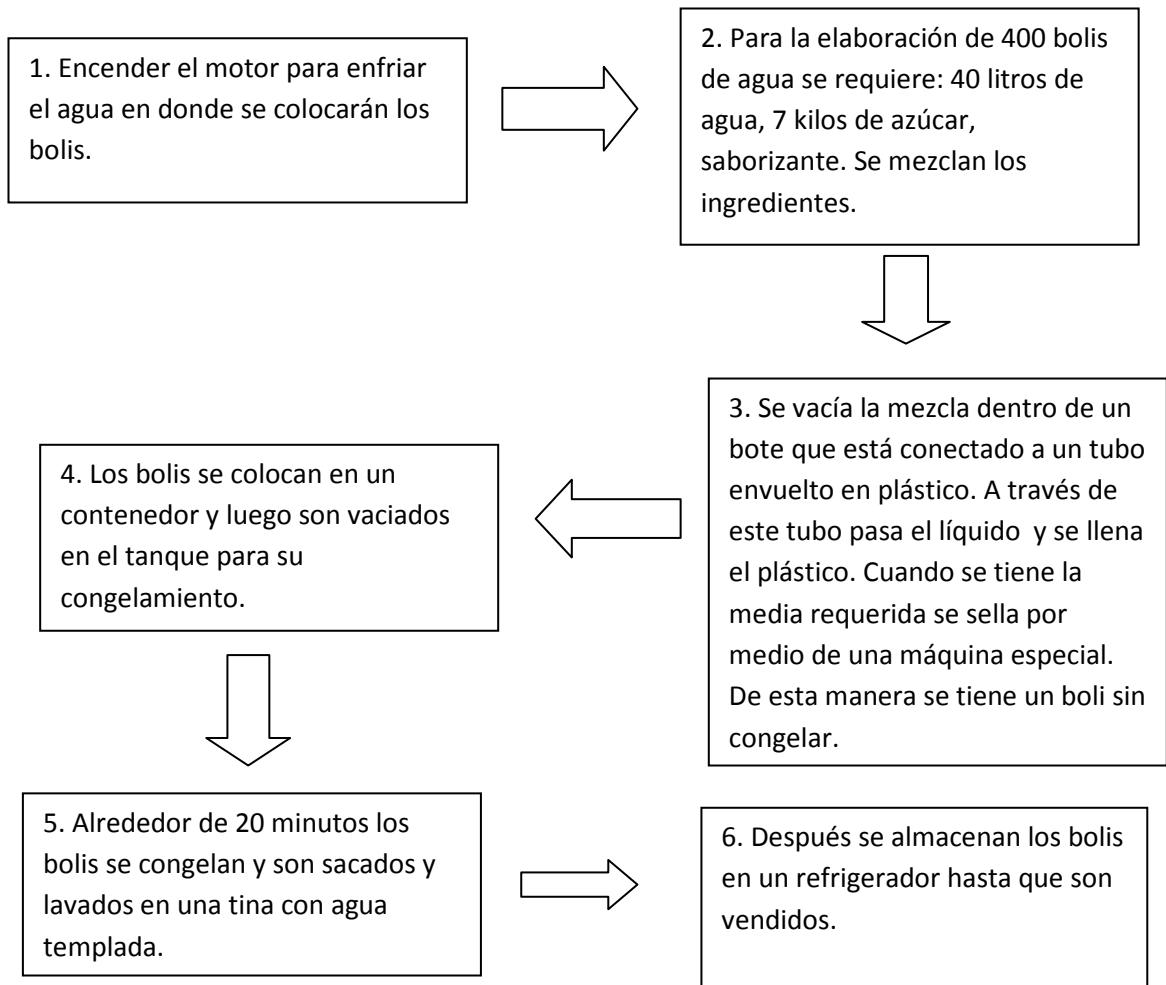
Fuente: Elaboración propia

- **Proceso productivo de las paletas de leche**



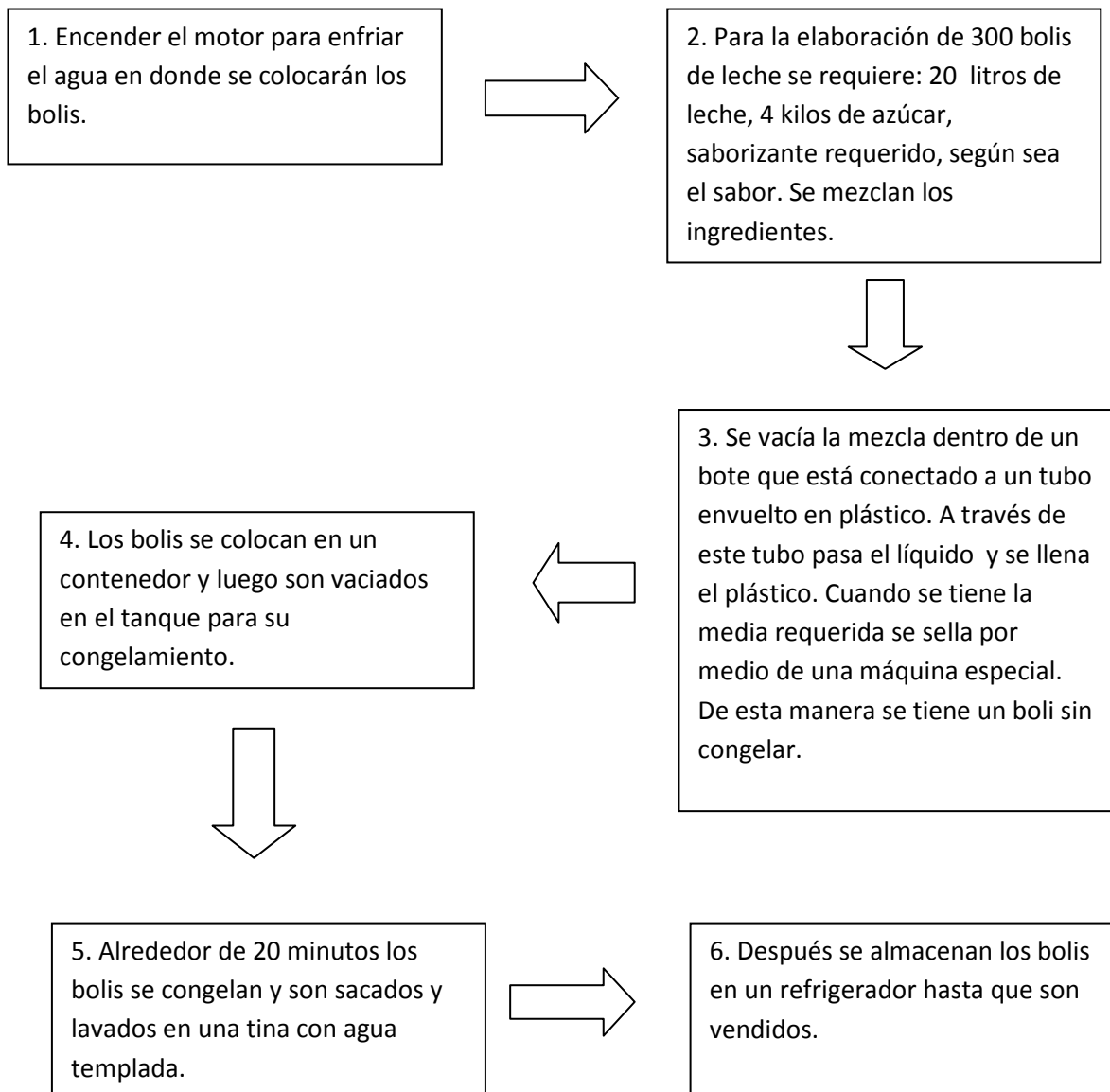
Fuente: Elaboración propia

- **Proceso productivo de los bolis de agua**



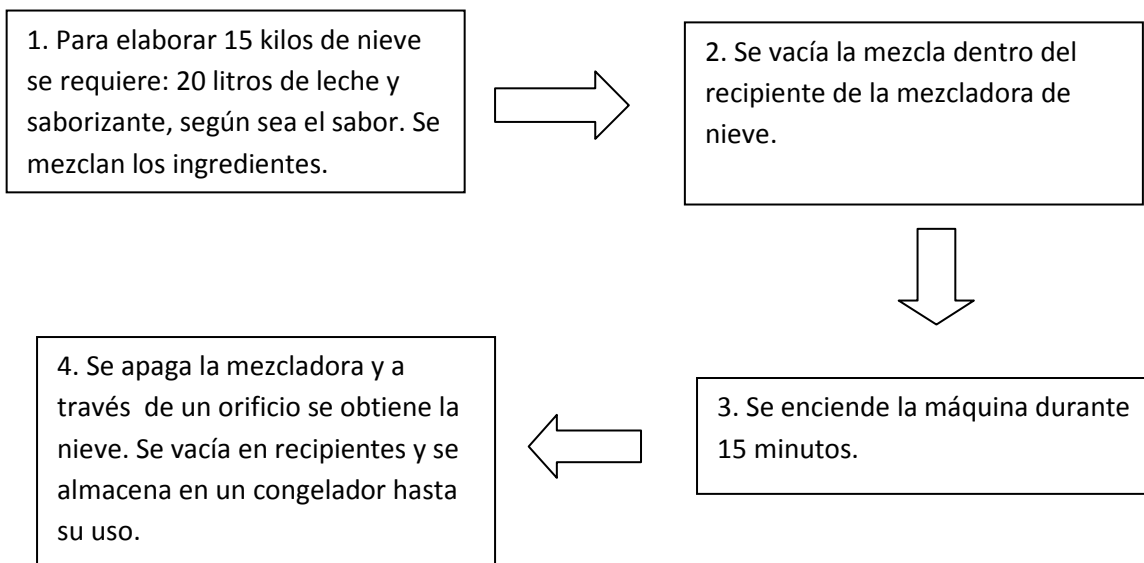
Fuente: Elaboración propia

- **Proceso productivo de los bolis de leche**



Fuente: Elaboración propia

- **Proceso productivo de la nieve**



Fuente: Elaboración propia

La nieve es la base para la elaboración de los conos, sándwich y vasos.

- **Proceso de los conos**

1. Se necesita el barquillo de harina, la cuchara para nieve y el refrigerador en donde se almacenarán.
2. Del recipiente en donde está la nieve se toma una cucharada y se coloca sobre el orificio que tiene el barquillo. Después, cada cono se pone dentro del refrigerador. El cono debe estar parado, es decir, con la punta del barquillo en el suelo. Se almacenan hasta que estén más congelados para su siguiente proceso, en caso de ser necesario.
3. En caso de que el cono sea recubierto con chocolate y cacahuete es necesario tener la mezcla de chocolate líquido, cacahuete, papel y ligas.
4. Cada cono es introducido dentro del recipiente que contiene el chocolate. Sólo se sumerge la bola de nieve. Inmediatamente se le agrega el cacahuete.

5. El cono se envuelve en un papel de plástico y se amarra con una liga. Se utiliza papel distintivo para cada sabor de cono.

- **Proceso de los sándwich**

1. Para la elaboración de los sándwich se requiere galletas y un molde rectangular para vaciar la nieve directamente de la máquina mezcladora.

2. El molde se almacena en un refrigerador para que esté más congelada.

3. Un día después se saca la nieve del molde, sumergiéndola un poco en agua templada. Inmediatamente la nieve se corta en ocho pedazos iguales.

4. A cada pedazo de nieve se le colocan dos galletas, una por encima y otra por debajo.

5. El sándwich se envuelve en un papel y se amarra con una liga.

6. Una vez listo, se almacena en un refrigerador hasta su venta.

- **Proceso de los vasos**

1. Se requiere de vasos con sus respectivas tapaderas y pequeñas cucharas.

2. Cada vaso se llena de nieve directamente de la máquina mezcladora. Se pone sobre una mesa, se le agrega la cuchara y se coloca su tapadera.

3. Los vasos son colocados en un refrigerador para su venta.

La cantidad de producción de paletas varía de acuerdo a la época del año en que se encuentre. En verano la producción aumenta, pero en los tiempos de frío se disminuye la elaboración de paletas.

### **1.2.2 Productos**

La empresa vende paletas y bolis de agua y leche y nieves. Los sabores de las paletas de agua son Limón, chamoy, coco, piña, tamarindo, vainilla con fresa, limón con fresa, guayaba, fresa, mango con chamoy. Eventualmente se hacen de otros sabores como uva, arroz y jamaica. Los sabores de los bolis de agua son fresa, soda, limón, chicle, coco, vainilla y chamoy. Las paletas de leche son de fresa, vainilla, galleta, chocolate. Los bolis son de rompopoe, fresa, coco, chocolate y pistache. Las nieves son de sabor fresa, vainilla, galleta y chocolate. En total son treinta productos diferentes.

En el tiempo han variado pocos los productos y sabores que los directivos ofrecen. En ciertas ocasiones se han creado nieves de elote y café pero no se vendieron mucho y los dueños decidieron eliminar dichos sabores. También se han ofrecido paletas de pico de gallo (mezcla de pepino, naranja y chile en polvo) pero no eran del gusto del público, según los directivos. Los dueños trabajan en estos momentos con los sabores tradicionales, por decirlo de alguna manera. La experiencia de años que tienen al frente del negocio los ha hecho discriminar los sabores que se solicitan y cuáles no. El sabor más nuevo que se ha introducido es la paleta de galleta. Los más antiguos son las paletas de limón, piña, fresa y tamarindo.

La evolución de los productos no sólo abarca a los sabores, también en la forma en que se ofrecen al consumidor. Los moldes en un principio eran de tipo redondo, ahora son cuadrados. Así mismo, el tipo de palillo (pasaron de gruesos a delgados), las bolsas (en ocasiones traen el logotipo de la paletería).

### **1.3 Planteamiento**

Los dueños no tienen la preparación educativa ni los conocimientos necesarios para crear una estrategia competitiva. Este desconocimiento provoca que los directivos no exploren otras posibilidades de éxito para su empresa ni tampoco establezcan planes de trabajo formales o lleven un control de sus actividades. Las actividades se realizan conforme se van necesitando los productos y de una manera desordenada. Mientras otras empresas multinacionales diseñan

sus planes y aplican sus estrategias, los pequeños comerciantes ven disminuidas sus oportunidades de venta y éxito. Los competidores han aumentado en los últimos años y si la empresa sigue actuando de ese modo, existe el riesgo de quedarse rezagada e incluso cerrar el negocio. Algo similar sucede con los propietarios de otras paletterías semejantes a la de este caso.

Para que el establecimiento siga en el mercado y funcione de una mejor manera es necesario encontrar maneras en que esta pequeña empresa sobresalga y mantenga un nivel que le permita sostenerse dentro de la industria. Se carece de una estrategia que permita a los directivos enfocarse en esa parte de su negocio que pueda acarrearles mayores beneficios económicos. El problema es que los directivos no toman ninguna acción para revertir el estancamiento en que se encuentra la empresa. Se trabaja sin seguir ninguna planeación estratégica que permita a la empresa enfocar sus actividades hacia un objetivo alcanzable. Las propuestas que se hacen al final de esta investigación tienen la intención de que la compañía sea más competitiva, logre crecimiento y brinde mayores beneficios a los dueños.

#### **1.4 Justificación**

La empresa está interesada en crear una estrategia competitiva de mercado. Con este trabajo se tendrá certeza sobre en qué dirección enfocar los recursos y capacidades. Se propondrán alternativas y se obtendrá información para que la empresa logre ser competitiva utilizando sus capacidades y habilidades, siendo estos factores los que la harán sobresalir sobre otras.

Los dueños de la palettería no han tenido nunca apoyo por parte del gobierno o de alguna otra institución. Este trabajo será el primero enfocado en esta pequeña empresa. Se generará información que será de ayuda para otras Pymes que estén en situaciones similares. Esta investigación estará sustentada en un proceso sistemático que será útil para recolectar y analizar la información obtenida.

## **1.5 Objetivos**

El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia competitiva para una pequeña empresa productora de helados en Tijuana.

### **1.5.1 Objetivos específicos**

1. Identificar y analizar modelos de planeación estratégica.
2. Identificar a los principales competidores de la empresa, mediante un análisis del entorno.
3. Determinar cuáles son los recursos y capacidades que tiene la empresa, mediante un análisis interno de la empresa.
4. Identificar cuáles serían las fuentes de ventaja competitiva para la empresa.

### **1.6 Preguntas de investigación**

¿Cuáles son algunos de los principales modelos de planeación estratégica?

¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?

¿Qué recursos tiene la empresa para competir en el mercado o de qué carece que le impide competir?

¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva para la empresa?

## 2. Marco teórico

### 2.1 Estrategia

A mediados del siglo XX, el concepto de estrategia comenzó a ser popular entre las empresas. Muchos gerentes e investigadores se preguntaban si era necesaria esta palabra, pues durante mucho tiempo las empresas prosperaron sin tener ninguna estrategia. Sin embargo, las condiciones del mercado actual no permiten o dificultan que una empresa logre desarrollo sin tener una estrategia. El concepto de estrategia tiene su raíz etimológica en la palabra griega *strategos*, que significa jefes del ejército. Durante mucho tiempo se utilizó el término sólo en las operaciones militares. Hasta en una época reciente se extendió su uso a otras actividades humanas. El concepto ha ido evolucionando dentro del ámbito de los negocios, hasta el grado de haberse creado una manera novedosa de dirigir a las empresas: administración estratégica. Básicamente, ésta consiste en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Hermida et al, 1993, p. 195).

Siguiendo a Hermida y compañía, la estrategia necesita de cuatro elementos que se complementan para formar un todo. Estos elementos son la visión, el posicionamiento, el plan y el patrón integrado de comportamiento.

- Visión. Se refiere al punto de vista que tiene el director de la empresa sobre el futuro de la organización, así como qué mantener y qué eliminar para el mejoramiento de la misma. También es importante tener una visión del entorno, de los asuntos nacionales e internacionales.
- Posicionamiento. Para lograr un lugar en la mente del consumidor se deben elegir unos impulsores de posicionamiento. Primero, se debe escoger al tipo de consumidor al cual se quiere vender el producto. Una vez hecho eso, se eligen los impulsores, que son tres o cuatro elementos claves que la empresa debe manejar coherente y consistentemente a través del tiempo. Algunos impulsores pueden ser la

limpieza, rapidez, atención, sabor, etcétera. Es importante no hacer cambios de los impulsores seleccionados, puesto que eso implica una actividad de reposicionamiento. La gente ya conoce a una empresa por las características que maneja. Modificar los impulsores sería lo mismo que transformar a la compañía.

- Plan. Con la visión y el posicionamiento ya fijados, se procede a elaborar una planeación estratégica para alcanzar tanto la visión como el posicionamiento.
- Patrón integrado de comportamiento. Este concepto se refiere a que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar de acuerdo a ésta. Se hacen necesarias las acciones, el compartir valores y la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

Los mismos autores señalan que existen dos tipos de estrategia, una implícita que es conocida sólo por el director o empresario, y otra explícita, la cual es comprendida por todos los miembros de la compañía. La primera surge de manera casual, sin planearla, y a lo largo del tiempo se va adecuando según las necesidades. Este tipo de estrategia ha sido la más utilizada por las empresas a lo largo del siglo XX.

La estrategia explícita es impuesta en gran medida por las condiciones de alta competitividad que existe en la actualidad. Al elaborar una estrategia se pretende tener éxito en los mercados y los negocios. Todo el equipo de la empresa debe realizar un análisis en conjunto para efectuar una buena estrategia. Las condiciones del entorno actual no permiten que las compañías puedan improvisar o actuar sin tener un plan formal. Las exigencias son muy distintas a las de hace sesenta años y es difícil que las empresas sobresalgan si no tienen una planeación formal. Sin embargo, este tipo de plan debe dejar margen para la flexibilidad de acciones en caso de sucesos no previstos.

## 2.2 Formación de la estrategia

Henry Mintzberg (Hitt et al, 2008) explica que la estrategia se forma en la mente del empresario y luego se la comunica al resto de la organización. Existen tres niveles de la estrategia: corporativa, de negocios y funcionales.

- Nivel I: Estrategia corporativa (corporate strategy). Es la de nivel más alto, la que dispone los negocios a desarrollar y eliminar.
- Nivel II: Estrategia de negocios (business strategy). Es específica para cada negocio, cómo se va a manejar éste, qué productos va a desarrollar la empresa, en qué mercados se va a ingresar, etcétera.
- Nivel III: Estrategias funcionales (functional strategy). Corresponden a las áreas funcionales, como el marketing, producción, finanzas, recursos humanos. Cada una de éstas tiene su propia estrategia, siempre decidida en última instancia por el director general.

Igor Ansoff (1998) menciona que una estrategia no es una acción inmediata. Es una forma de establecer las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará. También se refiere a que la estrategia se debe usar para promover proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. Primeramente, la estrategia se debe enfocar en las áreas acordadas por esta misma y después en eliminar aquello que no está acorde con ella. Así mismo, tanto la estrategia como los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo y en distintos niveles de organización (Ansoff, 1998).

En el artículo titulado "What is strategy?", Michael Porter (1996) define la posición estratégica como realizar actividades diferentes a la de los rivales o realizar actividades similares de maneras diferentes. La esencia de la estrategia es escoger hacer actividades diferentes que los competidores. (Porter, 1996).

### 2.3 Estrategia competitiva

Después de haber evolucionado el concepto de estrategia, las empresas han optado como estrategia la competencia. Competir es una manera de sobresalir y mantenerse vigente en el mercado. De acuerdo a esta idea, la empresa se relaciona con el contexto en donde interactúa con los competidores, los consumidores, y otras variables a nivel nacional e internacional. Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor (Hitt et al, 2008). El asunto importante es que los competidores no tengan acceso o se les dificulte mucho imitar la estrategia. A eso se le llama ventaja competitiva.

Barney (1991) ofrece una definición y distinción entre ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida:

*...se dice que una empresa tiene ventaja competitiva cuando está implementando un valor estratégico que no es implementado simultáneamente por otra empresa o por cualquier otro competidor. Una empresa tiene ventaja competitiva sostenida cuando está implementando un valor estratégico que no es implementado por algún otro competidor y cuando otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esa estrategia. (Barney, 1991).*

La ventaja competitiva sostenida se logrará al paso del tiempo, cuando los competidores se hayan cansado de querer igualar la estrategia.

Lograr una ventaja competitiva depende de los recursos y habilidades que la empresa tenga y la manera en que los adapte al entorno general. También depende de la velocidad con que los competidores logren imitar efectivamente la estrategia. Para evitar que otras empresas copien o se conviertan en una amenaza potencial, las organizaciones, como estrategia ponen barreras de ingreso. Con esta acción se protege el segmento de consumo de forma más segura. Michael Porter (1982), en su libro Estrategia competitiva, establece a las barreras de entrada como de tipo *hard* o asociados a inversiones grandes, tales como economías de escala, requerimientos de capital, acceso a los

canales de distribución, entre otros. Existe otro tipo de barreras denominadas *soft*, que son de tipo dinámico, es decir, no hay disminución del valor con el transcurso del tiempo, sino al contrario, pues con las inversiones *soft* se producen mejoras y aumentos sobre las barreras existentes. Ejemplos de este tipo de barreras son los cursos de capacitación al personal, marketing, ventas, servicio al cliente, entre otros.

#### **2.4 Fuentes de ventaja competitiva**

En su artículo publicado en 1991, llamado "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Jay Barney cita a Daft para definir lo que son los recursos de una empresa: ...todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimientos, etcétera, controlados por una empresa que le permite concebir e implementar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad. En el mismo artículo, el autor describe la clasificación de los recursos de una empresa.

- Recursos de capital físico: Comprende la tecnología utilizada, planta, equipo, maquinaria, su posición geográfica y el acceso a materias primas.
- Recursos de capital humano: Incluye el entrenamiento, la experiencia, la inteligencia, las relaciones y la visión tanto de un individuo como de un equipo de trabajo.
- Recursos de capital organizacional: Son la estructura formal, las planeaciones formales e informales, el control y coordinación de sistemas, así como las relaciones existentes dentro de la empresa, como con el medio externo.

Un recurso de la empresa se puede convertir en una fuente de ventaja competitiva sostenida en un momento dado. Sin embargo, en una época distinta esa misma ventaja es posible que se transforme en un obstáculo. Los directivos deben estar atentos a lo que sucede internamente, así como en los alrededores de la empresa para detectar los cambios y adaptarse a ellos.

## 2.5 Entorno

El análisis del entorno consta de tres factores: el entorno general, el entorno de la industria y la competencia. Este tipo de análisis sirve para que las compañías se sitúen en un lugar en el presente y prever qué posición tendrán en el futuro.

- Entorno general: Está compuesto por características sociales tales como la demografía, la economía, lo político, lo legal, lo sociocultural, la tecnología, el entorno global. Cada uno de estos elementos influye de manera directa o indirecta sobre una empresa. No se tiene control sobre estos componentes sociales, lo más que se puede hacer es obtener la información necesaria para comprender cada uno de los segmentos.
- Entorno de la industria: Está constituido por factores que influyen de manera directa en una empresa, en sus acciones y en sus respuestas competitivas. Estos factores son la amenaza de sustitutos del producto, la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Las interacciones de estos cinco elementos determinan el grado de atracción que ofrece una industria para obtener utilidades. Una compañía, si desea ser competitiva, debe encontrar una posición dentro de una industria que le permita influir de forma favorable en esos factores o que le permita defenderse contra la influencia de ellos.
- La competencia: Las empresas llevan a cabo análisis de la competencia para obtener datos acerca de ella. Una vez que una organización analiza a la competencia tiene un panorama mayor al combinar la información con lo recolectado al estudiar el entorno general y el entorno de la industria (Hitt et al., 2008).

El análisis del entorno general está enfocado al futuro. En cambio, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y el de la competencia busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las interacciones de ésta (Hitt et al, 2008). El análisis del entorno permitirá que una empresa pueda

detectar oportunidades de crecimiento. La oportunidad se define como una condición que está en el entorno general que, al ser explotada efectivamente por la empresa, ayuda a desarrollar una ventaja o estrategia competitiva. Por el contrario, una amenaza puede entorpecer los planes o actividades de la empresa para alcanzar una estrategia competitiva.

Para realizar un análisis adecuado sobre el entorno externo es necesario considerar los siguientes elementos.

- Exploración: Se identifican las primeras señales de tendencias y cambios en el entorno.
- Monitoreo: Se detecta el significado de los distintos hechos y tendencias del entorno, por medio de la observación permanente.
- Pronóstico: Se hacen proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados.
- Evaluación: Se determinan los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de las empresas y su administración.

El análisis del entorno de la industria se puede hacer a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas, propuesto por Michael Porter (1982). Primero es necesario definir lo que es una industria. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares. Las empresas compiten entre sí e influyen unas en otras. A través de esta constante interacción dentro de una industria, las empresas crean sus estrategias para mantenerse con ventaja sobre sus competidores. Hay una serie de elementos que las organizaciones deben considerar para lograr superioridad. El modelo de Porter propone el análisis de los competidores, de los compradores, los proveedores, así como de los aspirantes a ingresar a una industria y de los productos sustitutos. Esto con la finalidad de conocer qué tan atractiva es una industria en cuestión de rentabilidad. También es útil para averiguar en qué posición está una empresa dentro de su industria.

### **2.5.1 El análisis de la competencia**

Este análisis engloba a cada una de las empresas que compiten entre sí de manera directa. La organización que realiza un análisis de este tipo busca conocer de sus competidores los siguientes aspectos:

- ¿Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos a futuro?
- ¿Qué está haciendo y puede hacer el competidor actualmente, según lo que revela su estrategia actual?
- ¿Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de lo que dejan ver sus supuestos?
- ¿Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades?

Una vez que se obtiene dicha información, la empresa establece un perfil de cada competidor y se tiene una proyección de lo que hace o se espera de cada uno de ellos. Con esta acción la empresa que analiza puede entender, interpretar y prever las actividades y respuestas de sus competidores. Es posible anticiparse a los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades de los mismos. Llevar a cabo un estudio de este tipo puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, pues habrá otras que no los realicen.

## **2.6 Modelos de estrategia**

### **2.6.1 Estrategias competitivas genéricas**

Este modelo fue ideado por Michael Porter en su libro *Competitive Strategy*, en 1982. Este autor menciona que existen tres estrategias que las empresas pueden utilizar para tener mejor desempeño que sus competidores en la industria.

1. Liderazgo basado en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

### **2.6.1.1 Liderazgo basado en costos**

Fue muy común en la década de 1970. Esta estrategia requiere de instalaciones capaces de producir en gran escala en forma eficiente, así como de reducción de costos basado en la experiencia, de un control de costos rígido y evitar el uso de servicios indirectos como la publicidad o fuerza de ventas. Es necesario un control de los costos para lograr tales objetivos. Esta estrategia sirve para que la empresa obtenga mayores ganancias que el promedio de la industria, así como para defenderse de los compradores y proveedores poderosos, otorgando mayor flexibilidad a la empresa en el caso de aumento de costo de los insumos.

Utilizar esta estrategia también da la ventaja de poner barreras de ingreso en cuestión de economías de escala, así como colocar a la empresa en posición favorable frente a sus competidores y a los posibles sustitutos. Para poder implementar el liderazgo basado en costos es indispensable mantener una participación grande en el mercado o tener acceso a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar la fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen (Porter, 1982).

Esta estrategia implica una fuerte inversión inicial para comprar la maquinaria necesaria, así como precios agresivos y posibles pérdidas al inicio de las operaciones. Una vez que se logra el posicionamiento, este liderazgo proporciona altas utilidades que se pueden reinvertir para adquirir nuevo equipo y seguir sosteniéndose como líder en bajos costos.

### **2.6.1.2 Diferenciación**

Este enfoque consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como algo único (Porter, 1982). Existen muchas maneras de crear diferenciación como el diseño, uso de la tecnología, servicio al cliente, distribución y otras. La empresa que utiliza la diferenciación no ignora los costos, sin embargo estos no son el objetivo principal de la organización. Al ofrecer un producto distintivo, la compañía puede elevar sus costos y recuperar lo invertido.

La diferenciación brinda un aislamiento frente a los competidores, así como una lealtad de los clientes hacia el producto o servicio. También otorga barreras de ingreso como la ya mencionada lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único. Otra de las ventajas que ofrece esta estrategia es la obtención de márgenes más altos para tratar con el proveedor así como limitar el poder del comprador, pues éste no tendrá otras opciones comparables. Así mismo, la empresa estará mejor colocada que sus competidores si mantiene la lealtad del cliente, en caso de que haya sustitutos.

La diferenciación a veces no es compatible con mantener una alta participación en el mercado. Su carácter es de exclusividad. Aunque se reconozca su gran calidad y valor, no todas las personas están dispuestas a pagar un precio alto.

### **2.6.1.3 Enfoque o alta segmentación**

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular o en un mercado geográfico. Para lograr esto el enfoque puede recurrir a diversas formas. Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente (Porter, 1982). Al tener solamente un mercado al cual servir, la empresa se especializa en él y satisface mejor las necesidades particulares del nicho.

La ventaja que brinda el enfoque o alta segmentación es que puede seleccionar grupos u objetivos que no sean tan sensibles a los posibles sustitutos.

### **Características de las estrategias genéricas**

<b>Estrategia genérica</b>	<b>Habilidades y recursos necesarios</b>	<b>Requisitos organizacionales comunes</b>
	Inversión constante de capital y acceso al capital.	Rígido control de costos. Reportes de control frecuentes y detallados.

<p>Liderazgo total en costos</p>	<p>Habilidad en la ingeniería del proceso.</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación.</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo.</p>	<p>Organización y responsabilidades estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.</p>
<p>Diferenciación</p>	<p>Fuerte habilidad en comercialización.</p> <p>Ingeniería del producto.</p> <p>Instinto creativo.</p> <p>Fuerte capacidad en la investigación básica.</p> <p>Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.</p>	<p>Fuerte coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de mediciones cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para allegarse de trabajadores capaces y creativos.</p>
<p>Enfoque</p>	<p>Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>	<p>Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.</p>

Fuente: Michael Porter. Estrategia competitiva, 1982.

### **2.6.2 Cadena de valor**

Este modelo fue creado por Michael Porter. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores (Porter: 1987). La ventaja competitiva de una empresa puede tomar varias formas o surgir de diferentes lugares, ya sea la distribución, el abastecimiento de materia prima de calidad, el trato al cliente, entre otras más.

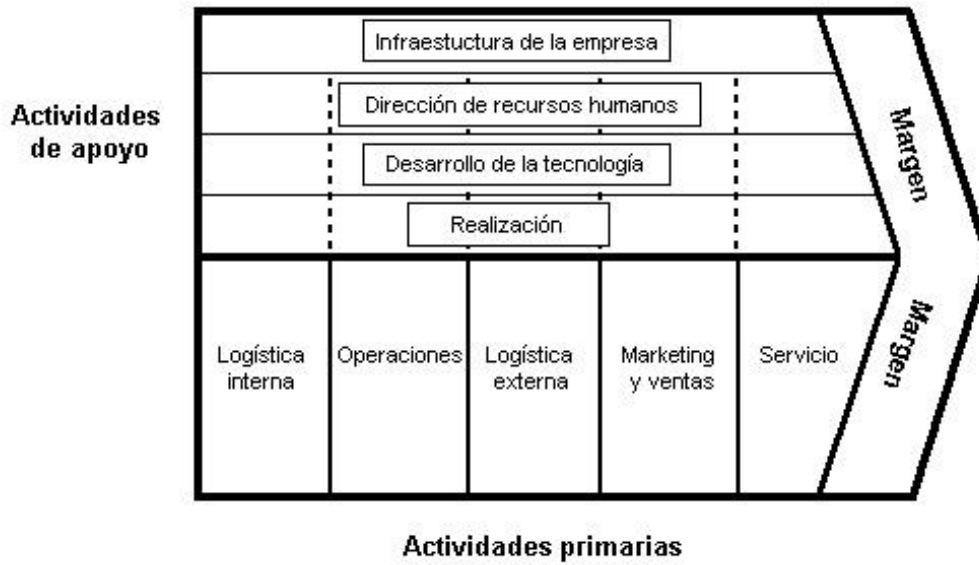
La cadena de valor de una organización es parte de otro campo más grande, el cual Porter lo llama Sistema de valor. Todo el proceso de creación de un producto o servicio está ligado con el objetivo de llegar al consumidor y lograr su satisfacción. Desde la adquisición de la materia prima a través de los proveedores, el proceso de transformación dentro de la empresa y la salida del producto hacia el cliente, todo está influenciado por el modo en que se realiza la operación. Si el proceso es de alta calidad, el consumidor lo valorará. La ventaja competitiva de una empresa no sólo depende de su cadena de valor, sino de cómo ésta se acopla al sistema de valor general.

Toda empresa es un cúmulo de actividades destinadas a diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Estas características se pueden representar usando una cadena de valor. El modo que cada empresa utiliza su cadena de valor es un reflejo de su historia y su estrategia. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (Porter: 1982). Aunque las cadenas de valor de algunas empresas sean semejantes, existen diferencias que las distinguen. Estas diferencias son una fuente importante para la ventaja competitiva.

Valor es la cantidad de dinero que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto que la empresa les ofrece. Una empresa alcanza su rentabilidad si sus ganancias son mayores que los costos implicados en crear

el producto. La cadena de valor consiste en actividades de valor y del margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas (Porter, 1987).

### Componentes de la cadena de valor



Fuente: Michael Porter. Ventaja competitiva, 1987.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias son las que están implicadas en la creación física del producto, así como su venta y transferencia al comprador; comprende a cinco actividades.

1. Logística interna: Son las relacionadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, retorno a los proveedores.
2. Operaciones: Asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas.
3. Logística externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores,

como almacenes de materia terminada, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

4. Mercadotecnia y ventas: Son para proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.
5. Servicio: Se utiliza para la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Dependiendo de la actividad de la empresa, cada una de las anteriores será la más relevante para ella y la que le otorgue la ventaja competitiva.

Las actividades de apoyo se dividen en cuatro categorías. Al igual que las actividades primarias, cada una de éstas se divide en varias actividades de distinto valor.

1. Abastecimiento: Es la función de comprar insumos usados en la cadena de valor, no a los insumos comprados en sí. Se incluyen las materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como la maquinaria, equipo de oficina y edificios.
2. Desarrollo de tecnología: Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Las tecnologías empleadas por las empresas es muy grande, desde la preparación de documentos escritos por medio de paquetes de cómputo, hasta el transporte de los productos terminados.
3. Administración de recursos humanos: Consiste en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Se usa tanto para las actividades primarias como las de apoyo. Influye en la ventaja competitiva a través de motivar y fortalecer las habilidades de los empleados y en los costos que implica la contratación y entrenamiento.

4. Infraestructura de la empresa: Consiste en varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales. Ésta apoya a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dentro de las actividades primarias y de apoyo hay tres tipos de actividad que influyen en ellas.

1. Directas: Son las que están totalmente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, etcétera.
2. Indirectos: Son las que hacen posible el desempeño de las actividades directas en forma continua, como el mantenimiento, programación, operación de instalaciones, registro de vendedores, etcétera.
3. Seguro de calidad: Actividades que aseguran la calidad de las otras actividades como el monitoreo, inspección, revisión, ajustes.

### **2.6.3 El modelo de las cinco fuerzas de competencia**

Este fue un modelo introducido por Michael Porter en 1980 en su libro Estrategia competitiva. Se utiliza para medir el atractivo para ingresar a una industria, en relación a los competidores, los proveedores, los compradores, los sustitutos y la intensidad con que se desarrolla la competencia.

**A) Amenaza de nuevos entrantes:** La identificación de nuevas empresas es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva.

La probabilidad de que otras personas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Una alta barrera es el alto costo de inversión. La ausencia de barreras incrementa la posibilidad de que

una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Otras barreras son: las economías de escala, diferenciación de producto, requerimientos de capital, costos por cambiar, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos que no dependen de la escala, políticas públicas.

**B) Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.
- La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos.
- Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado.

**C) Poder de negociación de los compradores:** Los clientes de una industria o empresa quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados. Los clientes son poderosos cuando:

- Compran una parte significativa de la producción total de una industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno.
- Los productos de la industria son estándar o no tienen diferencias y los compradores plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores.

**D) Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen con funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. Los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de una a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto.

**E) Intensidad de la rivalidad de los competidores:** Las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una, suelen despertar respuestas de otros competidores. La rivalidad se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado.

Este modelo de Michael Porter ha sido muy popular desde su aparición y constituye una característica principal de la administración estratégica. Es utilizada por las empresas y estudiada en los salones universitarios.

#### **2.6.4 Análisis FODA**

Otra herramienta común para el análisis de la empresa, tanto de su entorno como de sus características internas, es lo que se conoce como FODA.

Consiste en una revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están alrededor de una organización. De las iniciales de cada elemento proviene el nombre de esta herramienta. Consiste en analizar las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se compete. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis interno de la organización, y las oportunidades y amenazas incumben al entorno de la compañía.

En base a este análisis se pueden establecer diversas estrategias relacionando los factores internos con los externos. David Fred (2008) establece ocho etapas para la elaboración de un análisis FODA.

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO (fortalezas-oportunidades).
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La conciliación de los factores internos y externos es la clave de este análisis. No existe una manera única ni que sea mejor que otras. Se depende de un buen juicio del analista y de las circunstancias que se estén dando interna y externamente. Una de las críticas negativas que se hacen a este modelo es que no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un

fin en sí misma (David, 2008). Sin embargo, sí es muy útil y es un punto de partida para establecer posteriormente las estrategias de la empresa.

## **2.7 Marco contextual**

La investigación se realizó en la ciudad de Tijuana, dentro de la industria de los helados. El objeto de estudio fue una pequeña empresa productora de helados una empresa de tipo familiar. Este estudio tiene relevancia para el sector de las pequeñas empresas que se dedican a la elaboración y distribución de helados, pues no existe una investigación de este tipo que les ayude a mejorar o fortalecer su posición en el mercado. A la par de las grandes compañías internacionales existen pequeños negocios que no tienen los conocimientos necesarios para establecer una estrategia competitiva. La situación económica en que se encuentran éstas no es precaria, sin embargo, sí es posible mejorar su condición, y eventualmente, estas PYMES generarían más empleos dentro de la comunidad.

La investigación no presentó problema alguno. Se tuvo acceso a las fuentes de información bibliográfica, así como a la empresa que se analizó. Tampoco existieron impedimentos de logística ni económicos.

Los conceptos anteriormente mencionados podrían confundir a un comerciante que no tiene la preparación necesaria. Incluso, para los estudiosos, la definición clara de los conceptos resulta difícil. Es más sencillo poner en práctica una estrategia que detallar cada concepto por escrito.

En general, para una Pyme es más fácil llevar a cabo una estrategia (como vender un producto que nadie más vende en los alrededores) que dedicarse a elaborar un plan formal. Por mínima o primitiva que sea, todo negocio tiene una estrategia. Una breve síntesis de las ideas tratadas en este capítulo es adecuada para que queden claros los conceptos a tratar en este proyecto. Así mismo, pensando en que existirán personas, estudiosos o no, que eventualmente revisarán esta información, es mejor que no tengan dudas al leerla y se les facilite la asimilación de las ideas. Así, pues, el repaso está en un lenguaje sencillo y práctico.

La planeación estratégica es un esquema, en sí como su nombre lo dice, un plan en donde se establece la manera en que la empresa se mantendrá compitiendo en el mercado. Esta planeación comprende el análisis de aspectos internos de la organización, así como del entorno en el cual se encuentra. En el primero se toman en cuenta las habilidades y carencias de la empresa; en el segundo se consideran a los aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, y demás, que están alrededor de la empresa y que la influyen directa o indirectamente. Existen diversas teorías o planes que tienen como objetivo que una organización esté bien preparada para competir y hacer frente a las adversidades que podría haber en el contexto, así como aprovechar al máximo sus habilidades.

Una vez que se determina el plan a seguir, establecida implícitamente la estrategia, se proceden a organizar las actividades que ayudarán a la empresa a competir. Para esto se consideran los recursos y habilidades que tiene la organización y que al utilizarlos adecuadamente le podrían dar ventaja sobre sus competidores. Cada actividad a realizar implica otras que deben estar en coherencia. Por ejemplo, si la estrategia es lanzar nuevos productos, entonces la empresa debe invertir en investigación y desarrollo, así como monitorear el entorno. Si la estrategia es competir como proveedor de alta calidad, se debe invertir en el control de la calidad, comprar equipo más caro, mayor capacitación a los empleados, etcétera. Cualquiera que sea la estrategia, el objetivo es que la empresa se mantenga fuerte, por encima de otras. Los dirigentes deben buscar actividades que hagan a su empresa más competitiva ya sea para lograr mayores utilidades, crecimiento o estabilidad.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Diseño**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, con un alcance descriptivo.

#### **3.2 Proceso de investigación**

El proceso que se llevó a cabo para realizar este proyecto constó de lo siguiente:

- A) Conocimiento de la empresa y su situación actual. Hubo un acercamiento a la organización y se averiguaron ciertos problemas que tiene la empresa.
- B) Recolección de información referente a la temática. Se consultaron fuentes bibliográficas como libros, revistas, internet; también se entrevistó a los dueños de la empresa. La entrevista constó de preguntas abiertas, permitiendo que se expresaran las opiniones y visiones de los directivos. Toda la información sirvió de guía para conocer el campo en el cual se desarrolló la investigación. Así mismo, la información obtenida ayudó a fundamentar y reforzar las opiniones emitidas al final del proyecto
- C) Observación. Se hizo una visita de campo a la empresa para conocer y evaluar sus métodos de producción, la estructura de la organización, la imagen física del establecimiento, los productos que elaboran. La información obtenida se analizó para emitir una opinión sobre la situación en que se encontraba la empresa.
- D) Se utilizaron los modelos de las Cinco fuerzas competitivas y FODA para analizar las condiciones en que estaba la compañía respecto a su entorno y para conocer los recursos que tenía para competir. Para el análisis del entorno se consideraron a las paletterías similares, las compañías que ofrecen sus helados en tiendas de abarrotes y los establecimientos que vendan nieves. El área que se abarcó fue la zona

este de la ciudad de Tijuana, pues es en esta área en donde la empresa distribuye sus productos. Las principales colonias de la zona este en donde se ofrecen los helados son Guaycura, Presidentes, Capistrano, Mariano Matamoros, Florido, Terrazas del Valle, Villa Fontana, en los alrededores de boulevard Insurgentes, Gato Bronco, Cucapah y boulevard 2000. También se cuenta con un vendedor de paletas en una secundaria de la zona de Otay.

En el caso del análisis FODA se utilizó el esquema presentado por Fred David en su libro Conceptos de administración estratégica.

### Esquema del análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

Fuente: Fred David. Conceptos de administración estratégica, 2008.

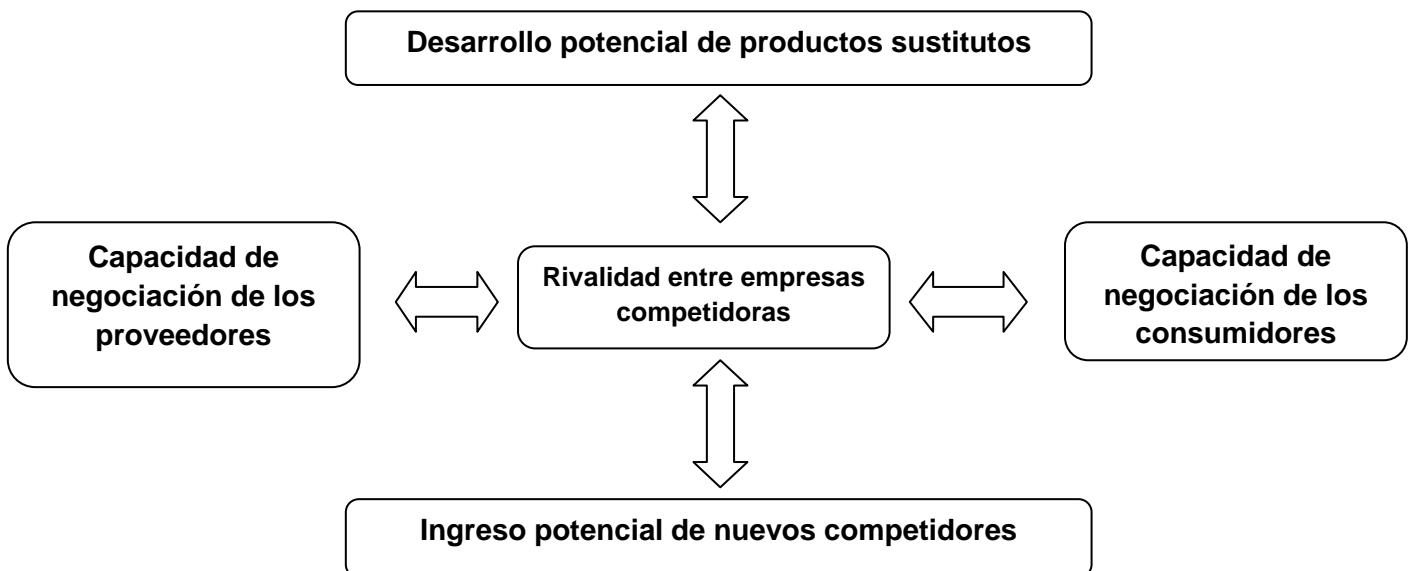
De acuerdo al análisis hecho, cada característica se colocó en la casilla correspondiente para de esta manera tener control sobre la información y emitir con mayor exactitud las recomendaciones. Este análisis FODA tuvo como finalidad conocer internamente a la empresa, así como a su entorno. Aunque no crea una estrategia en sí, sirvió como pauta para crearlas.

En lo concerniente al análisis de las Cinco fuerzas competitivas el estudio se llevó cabo de la siguiente manera, tomando como base al autor antes mencionado.

1. Se identificaron los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercutían en la empresa.
2. Se evaluaron la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Se decidió si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

A continuación se presenta gráficamente el modelo.

### Esquema del modelo de las Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Fred David. Conceptos de administración estratégica, 2008.

Este análisis ayudó a distinguir en qué posición está la paletería respecto a su entorno, si está compitiendo fuerte, si los proveedores y clientes tienen poder sobre la empresa, si los productos sustitutos como los raspados y hielitos son una amenaza fuerte, y si es fácil para una empresa meterse a competir dentro de la industria de los helados.

E) Se realizó un análisis de los recursos y capacidades que tiene la empresa para competir en el mercado y que eventualmente pudieran distinguirla de otras. Se llevó a cabo un análisis de la cadena de valor de la empresa para analizar el funcionamiento interno de la organización.

F) La información recolectada a través de la observación y de los resultados de los modelos utilizados, se combinó coherentemente para una mayor profundidad de análisis. Es de destacar que se hizo un análisis de los costos unitarios de los productos de la empresa para tener una visión más completa de la situación. Abajo se muestra el punto de equilibrio que se necesita alcanzar para obtener ganancias. En los anexos B se encuentra la lista de más productos y su respectivo análisis.

### **Costos de elaborar 300 bolis de leche**

#### **Costos fijos**

Los costos fijos están basados en un día de trabajo dentro de la paletería. Estos costos son los mismos para cada producto.

Luz: 180 pesos

Agua: 15 pesos

Mantenimiento: 20 pesos

Servicios de contaduría: 16.5 pesos

Total: 231.5 pesos

#### **Costos variables:**

Luz: 54.4 pesos

Azúcar: 68 pesos

Plástico: 5.4 pesos

Concentrado: 0.10 pesos  
Hielo seco: 80 pesos  
Leche: 280 pesos  
Agua: 9 pesos  
Transporte: 150 pesos de gasolina  
Total: 647 pesos

**Costo unitario de boli de leche: 3 pesos**

$$\text{Unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{PVU} - \text{CVU}} = \frac{231.5}{7 - 3} = 57$$

Se deben vender 57 bolis de leche para alcanzar el punto de equilibrio. Los restantes 243 bolis de rompopo darán una ganancia de 991 pesos. Esto se repetirá cada vez que se elaboren bolis de rompopo en la misma cantidad.

- G) Después del análisis de la información se emitieron las recomendaciones pertinentes que se adaptaran a la realidad de la empresa. Se abarcaron todas las áreas de la organización procurando no enfocarse en una sola. Se hizo un estudio general de la empresa y se emitieron sugerencias en todas las áreas, sin especializarse en alguna pero tampoco siendo superficiales. Para el proceso de las recomendaciones se tuvo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. Dichas recomendaciones tendrán un enfoque realista, considerando sólo aquéllas que pudieran ser llevadas a cabo por la empresa en un plazo mediano.
- H) Finalmente se realizaron las conclusiones de la investigación, englobando todos los aspectos que se trataron en el proceso de estudio.

## **4. Resultados**

En este apartado se describen los análisis que se hicieron, tanto del entorno como del interior de la empresa. Primeramente se comenta el análisis FODA, seguido de un análisis del entorno a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas y finalmente se hizo el análisis de los recursos y capacidades de la empresa a través del modelo de la cadena de valor.

### **4.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es recomendable para diagnosticar las fallas y los puntos fuertes de la empresa. Así mismo ayudará a detectar oportunidades y amenazas externas que podrían afectar a la paletería. Es un análisis basado en gran medida en la observación y de fácil entendimiento para los dueños de la empresa.

#### **Fortalezas**

- Experiencia.
- Estructura flexible.
- Capacidad para producir y vender a escala mediana.
- Variedad de productos.
- Se venden productos a algunas tiendas y paleterías.
- Los productos tienen precios accesibles.
- Productos de calidad.

#### **Debilidades**

- No se lleva un registro de la producción ni ventas del producto.
- Zona de ventas limitada.
- Empleados no laboran todos los días.
- Depende demasiado de proveedores de hielo seco.
- Depende mucho del ciclo escolar.
- No hay enfoque en el cliente.

- No existen planes ni objetivos a seguir.
- No practican una administración de recursos humanos.
- No hay una práctica de mantener relaciones con los proveedores (escuelas, directores).
- Nula publicidad.
- Maquinaria vieja.

### **Oportunidades**

- Expandir la zona de venta a través de sucursales, centros comerciales, tiendas de abarrotes y supermercados, así como tener vendedores en otras colonias y escuelas.
- Crear productos originales.
- Mejorar imagen corporativa de la empresa.
- Mejorar la casa matriz.
- Diversificar productos para tiempo de invierno.
- Tener publicidad.
- Mejorar procesos productivos para evitar despilfarros innecesarios.
- Encontrar productos sustitutos de hielo seco.

### **Amenazas**

- Se depende del clima.
- Políticas del gobierno que prohíban venta de productos chatarra y/ o helados en las escuelas.
- Existe mucha competencia.
- Pérdida de la tradición del carrito de paletas.

## 4.2 Análisis de la competencia del entorno

El análisis del entorno se efectuó entre los meses de junio y septiembre de 2009, en la ciudad de Tijuana. Se visitaron diferentes establecimientos de la competencia para observar los productos y sus precios.

**Exploración:** Las tendencias detectadas en el entorno fueron los precios altos ofrecidos por la competencia, así como la variedad de sabores que disponen. Las grandes empresas tienen una gran capacidad de distribución, colocando sus productos en supermercados, tiendas de autoservicio y de abarrotes. Su campo de venta es muy grande, abarcando varias zonas de la ciudad. Las pequeñas empresas no tienen esa capacidad y se limitan a áreas cercanas a su establecimiento.

No existe mucha diferencia entre los precios ofrecidos por las grandes empresas como por las pequeñas. Esto se debe a que compañías pequeñas deben pagar renta del local y al personal de trabajo. Las empresas pequeñas tienen inversión en publicidad, aunque en algunos casos es nula. Las corporaciones internacionales sí tienen gastos publicitarios.

**Monitoreo:** Las empresas grandes tienen fuerte capacidad de distribución. Su publicidad está basada en asociaciones con otras empresas para explotar cierto producto, como el chocolate, y en personajes populares, ya sean caricaturas o actores. Las pequeñas empresas están más enfocadas en utilizar los productos naturales, tradicionales. Sus helados contienen mayor cantidad de fruta.

**Pronóstico:** Las grandes empresas seguirán utilizando la publicidad y distribución como su punto fuerte. Seguirán abarcando gran parte del mercado. Quizá en algún momento inicien a vender sus productos en las vías públicas, tal como lo hace Bonice. Las pequeñas empresas venderán los mismos productos, imitando eventualmente lo que creen las empresas grandes.

**Evaluación:** La industria de los helados cambia lentamente. No ha habido eventos significativos que hayan revolucionado a la industria. Los

competidores seguirán actuando de la misma manera en que han hecho en la actualidad.

La empresa debe concentrarse en sus fortalezas y no intentar imitar la capacidad de distribución que tienen las grandes empresas, ni los gastos publicitarios grandes. Es muy importante para la paletería tener mayor distribución en distintas zonas, pues de esta manera habrá mayor presencia de sus productos y aumentará la posibilidad de que las personas los consuman más, generando eventualmente más ingresos.

#### **4.2.1 Análisis de los competidores**

Cuando la empresa comenzó sus actividades había poca competencia, tanto directa como indirecta. Hoy en día existen varios comercios que ejercen una presión a la empresa. Hay tiendas de abarrotes en donde se venden diferentes tipos de refrescos; estas mismas ofrecen los productos de grandes compañías que producen helados, como Holanda y Nestlé. Hace pocos años comenzaron a vender los bolis llamados Bonice. Éstos no se venden en las tiendas de abarrotes pero sí existe mucha presencia de estos productos en las calles de las colonias y en bulevares cercanos.

También existen otras paleterías con el mismo modo de la empresa: los tradicionales carritos de paletas. La presencia de este tipo de competencia ha disminuido con el tiempo en los alrededores cercanos a la paletería. Aún hay, más en época de calor, pero también ellos se han visto afectados por el crecimiento de los productos Bonice. Así mismo, en verano aumenta la cantidad de establecimientos y casas particulares en donde se venden hielitos y raspados de sabores. También existen las paleterías michoacana que vende paletas y productos similares. Dichos negocios también ofrecen aguas frescas, ensaladas de frutas, nachos, entre otros productos.

La competencia directa de la paletería son las empresas dedicadas a vender productos helados, como las ya mencionadas Holanda, Nestlé, Bonice, Thrifty entre las grandes; y por otra parte, están las pequeñas como paleterías Michoacana, Tepoznieves, Mexiti, Prohesa. Éstas últimas dos operan de

manera similar: con su tradicional carrito de paletas y abasteciendo sus productos en algunas tiendas.

Hay más empresas en Tijuana que se dedican a vender helados, como los restaurantes de comida rápida y kioskos. Este tipo de empresas no tienen una presencia considerable en los territorios en que la paletería labora y vende sus productos. Dichos negocios venden sólo de mostrador y no tienen un sistema de distribución de helados como otras empresas grandes. Para este estudio se ha dividido a la competencia en grandes empresas y pequeñas.

#### **4.2.1.1 Grandes empresas**

- **Holanda**

La empresa inició operaciones en Europa en la década de 1920. Después de la segunda guerra mundial fue que se popularizó el helado en toda Europa, siendo Holanda la principal proveedora de estos productos. La empresa llega a México hace 80 años. Actualmente maneja tres segmentaciones: la línea para llevar a casa, la línea de impulso y la de niños. La línea para llevar a casa consiste en los postres Viennetta y los productos premium de Carte D'Or. La línea de impulso incluye marcas como Magnum, Solero y Cornetto. La línea para niños está enfocada en las necesidades de alimentación de los pequeños.

Según datos de la propia empresa, Holanda tiene el veintiocho por ciento del mercado de los helados en México. Los productos que más vende son los de la línea de impulso (mágnun, solero). El sesenta y cuatro por ciento de sus ventas provienen de este sector. Después, con veinticinco por ciento de las ventas, está la línea para llevar a casa.

Hoy en día, Holanda es parte del corporativo Unilever, el cual es un fabricante de helados a nivel mundial. En México, esta empresa trabaja bajo el nombre de Holanda. En este país tiene una gran presencia en el mercado. Utiliza personalidades artísticas, como actores, para promocionar sus productos. Siendo una empresa transnacional Holanda tiene la posibilidad de usar una gran cantidad de publicidad para posicionarse en el gusto de la gente. Sus productos se venden en los supermercados, tiendas de abarrotes, tiendas de

autoservicio, en locales propios de la empresa. Tienen un sistema de concesiones que ofrecen a las personas que deseen establecer su propio negocio.

Holanda tiene más de treinta productos helados diferentes. Hay paletas de agua y leche, conos rellenos, sándwich de nieve; todos estos en sabores como fresa, limón, coco, mango, chocolate, vainilla, galleta, nuez, entre otros. Algunos de sus productos están promocionados con personajes de caricaturas como Los Simpsons o Los padrinos mágicos. Existen otros que están respaldados por otras marcas de prestigio como Cajeta Coronado, en el caso del Cornetto choc mix Coronado, el cual es un cono relleno de nieve que en su interior tiene cajeta. También promueven la paleta de chocolate Hershey's, la cual es un producto hecho en base al sabor de esta marca de chocolates. Holanda también está haciendo nuevos sabores de helados basados en sabores de licor. Son productos más sofisticados y exóticos que la empresa está promoviendo.

Holanda tiene un gran prestigio a nivel mundial. Es una empresa que se dedica cien por ciento a los productos helados. Esto la diferencia de otra multinacional, como Nestlé, y le ha permitido enfocarse directamente en este mercado.

- **Nestlé**

Esta empresa tiene varios productos: cereales, chocolates, leche, agua embotellada, quesos, entre otros. Alrededor del mundo cuenta con más de 8500 productos. Su división de helados inicia en México en la década de 1980. Esta empresa maneja tres divisiones: el refrigerador azul, el cual contiene paletas de agua y de leche; en el hogar, que son nieves de distintos sabores; y el de soluciones para tu negocio, en el que se encuentran nieves con presentaciones más sofisticadas, como nieves en cáscaras de frutas y en copas. La empresa tiene más de 40 productos helados en el mercado. Maneja diferentes presentaciones de los mismos, sean para vender individuales o por paquetes.

Nestlé vende sus productos en los supermercados, principalmente. Los sabores que tiene varían desde los tradicionales, como vainilla, fresa y chocolate, hasta los exóticos, como sabor café, zarzamora y ron con pasas. También incorpora productos y sabores de otras marcas reconocidas, como la paleta y nieve de chocolate Carlos V, la paleta Nesquik, la nieve Carnation Clavel y la nieve Nescafé.

- **Bonice**

Esta empresa se estableció en el país en el año 2004. Bonice pertenece a la compañía Quala, de origen colombiano. Se dedica a vender bolis congelados de diferentes sabores como tamarindo, fresa, mango, guanábana y piña. La empresa también produce gelatinas, polvo para preparar aguas de sabores y chocolates. La empresa tiene presencia en seis países de América Latina: Colombia, Ecuador, República Dominicana, Haití, Venezuela y México. Éste último ocupa el tercer lugar en ventas de Bonice. La compañía produce alrededor de dos mil millones de piezas al año.

Los productos Bonice se comercializan en tiendas de autoservicio y en pequeños negocios. La empresa afirma tener dos mil puntos de venta de tipo autoservicio y unos cien mil de pequeños negocios que venden directamente la mercancía. La empresa ofrece franquicias para expandirse por todo el país. También ha invertido mucho en publicidad para colocar sus productos. Utiliza a unos pingüinos para promocionarse. Su estrategia es hacer masivo el consumo de los helados en todo la república, por eso ofrece los bolis a precios accesibles, alrededor de tres pesos por pieza en la venta al público.

Bonice sólo comercializa bolis. No fabrica nieves ni paletas, a diferencia de las empresas Holanda y Nestlé. Éstas tienen más años en el mercado que Bonice y están alrededor del mundo. La compañía Quala sólo está en seis países de América Latina.

- **Thrifty**

Esta nevería ofrece una variedad de sabores, llegando en algunos establecimientos a ofrecer hasta veinticinco sabores. Es de destacar que

solamente elabora nieves hechas a base de leche. En las neverías Thrifty que hay en las cercanías se venden otros productos como botanas, tortas y diversos tipos de refrescos. Los locales cuentan con sillas y mesas para que los clientes consuman sus helados dentro del establecimiento.

#### **4.2.1.2 Pequeñas empresas**

- **Paletería Michoacana**

Este negocio está ubicado cerca de la paletería, a seis calles de distancia. Ahí se elaboran paletas de agua y leche. También venden aguas frescas, ensaladas de frutas, nachos, elotes, entre otros productos. La paletería tiene establecida aproximadamente quince años y es atendida por el dueño y su familia. En este negocio sólo se realizan ventas en el mismo local. No tienen carritos de paletas ni distribuyen a otros lugares. Esta paletería Michoacana compra algunos productos a la empresa, como bolis de rompopo o conos rellenos.

Esta empresa produce helados a baja escala pues no tiene el equipo ni los materiales suficientes para elaborar más productos. Conforme su mercancía se va agotando es como fabrica sus helados. Los precios de sus paletas son superiores a los ofrecidos por la paletería, entre dos y seis pesos más caros. A la vez, el tamaño de sus paletas es mayor. Esta paletería también ofrece más variedad de sabores de nieve. Tiene alrededor de doce sabores distintos. La nieve es comprada a otro distribuidor, no la fabrica la paletería Michoacana.

El negocio genera otros ingresos con la venta de aguas frescas y nachos. Cuando el clima está frío venden elotes. Es una opción que utilizan para mantenerse vendiendo productos. La paletería no utiliza publicidad de ningún tipo, sólo el local y los congeladores que están pintados de manera llamativa, con decorados de flores y frutas. Es un negocio que está ubicado en un pequeño centro comercial donde también hay una panadería, tienda de abarrotes y dentista.

- **Tepoznieves**

Esta empresa tiene dos ubicaciones, una en la zona Río y otra en una plaza comercial en el Boulevard Insurgentes. Este establecimiento ofrece nieves de agua y nieves de leche. Tiene una gran variedad de sabores, alrededor de cincuenta, tanto tradicionales como exóticos. Entre estos últimos están los de sabor tequila, pétalos de rosa, arrullo de luna, beso de dioses, entre otros. Esta empresa tiene un enfoque en aprovechar lo tradicional de los helados, pues un vistazo a su imagen física (mesas y sillas de madera) y decoraciones (dibujos de frutas y folclor mexicano) dan esa impresión. Los establecimientos cuentan con mesas y sillas para que los consumidores puedan ingerir sus nieves dentro del mismo local. En la ubicación de la zona Río el servicio incluye préstamo de juegos de mesa para los clientes.

- **Mexti**

Esta paletería es similar a la empresa analizada. Se ofrecen los productos a través de los carros de paletas y de la distribución en algunas tiendas de abarrotes. Los directivos de esta empresa también tienen permiso para vender adentro de algunas escuelas primarias. Existen dos ubicaciones: uno en la zona de La Mesa y otra en la colonia Azteca. Ésta última es la que compite más con la paletería debido a las zonas cercanas que abarca. La paletería Mexti tiene alrededor de veinte años operando en la ciudad. También es una empresa familiar y ofrece productos similares a la paletería que se analiza en esta investigación.

- **Prohesa**

Esta organización comenzó a operar aproximadamente hace diez años. Está ubicada en la colonia Buenos Aires Sur. Es una asociación de pequeños propietarios de paleterías que se unieron para competir de mejor manera en el mercado. Esta empresa es de mayor tamaño que la analizada en esta investigación. Los productos que elabora tienen una imagen cuidada, pues las envolturas de las paletas y nieves llevan el logotipo de la compañía. También los automóviles en que transportan mercancía tienen los logotipos. La cantidad

de equipo que usan para elaborar sus productos es tres veces más que la que tiene la empresa analizada. Prohesa ofrece paletas, bolis y nieves, y distribuye sus productos a través de carros de paletas, en escuelas, tiendas, así como en algunos restaurantes.

#### **4.2.2 Segmentación de la competencia**

En este apartado se hará un acercamiento a qué tipo de consumidor está dirigido cada empresa competidora. Esto tiene la finalidad de discernir con más profundidad a los competidores, y detectar el público meta al cual se debe dirigir la empresa. Así mismo, esto servirá de guía para establecer mejor la estrategia que deben seguir los directivos de la paletería. Los elementos que se tomarán en cuenta solo los factores geográficos, los demográficos psicográficos y los de comportamiento.

- Nestlé: Esta empresa distribuye productos a nivel nacional internacional, en las ciudades, en zonas urbanas; sus productos van dirigidos a ambos sexos, con varias líneas de productos dirigidos cada uno a un público específico (como los sabores tradicionales, los productos sin azúcar); la clase social al que va dirigido es a la media, media alta, con personas que tienen un hogar y cuidan a sus hijos; sus productos se colocan en los supermercados y tiendas para que la gente tenga fácil acceso a ellos.
- Holanda: Empresa a nivel internacional, distribuye en las ciudades a ambos sexos a través de tiendas y supermercados, a un público joven, entre 15 y 40 años; la clase social es media, con una imagen relajada; el objetivo es que los compradores se identifiquen con el estilo que la empresa desea transmitir en sus productos: informal, joven, relajado, divertido.
- Bonice: Esta organización distribuye sus productos en algunas ciudades del país: vende principalmente en las calles en avenidas principales y algunos supermercados; la clase social a la que va dirigida es baja y media, principalmente para ser consumido por los niños, pero comprado por los padres de familia cuando circulan por la ciudad.

- Thrifty: Nevería que se localiza en algunas ciudades del país, en zonas urbanas; enfocado en personas adultas, dirigido a la gente de clase media que sale a pasear y decide comprarse un helado
- Prohesa: Paletería ubicada en una colonia popular de Tijuana, distribuye sus productos a través de carros en la calle y en algunas tiendas; dirigido a la clase media baja, para la gente que está en casa y compra helados al paletero.
- Paletería michoacana: Establecimiento tradicional en algunas ciudades del país, en Tijuana hay muchos locales similares; dirigido a ambos sexos, a la clase media, para la gente que busca un lugar cercano a su casa en donde se vendan postres.
- Mexiti: Paletería pequeña ubicada en una colonia popular de la ciudad, dirigido a la clase media y baja; sus productos se distribuyen a través de los tradicionales carros de paletas, vendiendo en zonas cercanas a las escuelas primarias y en las colonias populares; es para la gente que quiere un producto barato y de fácil acceso para comprar.
- Tepoznieves: Establecimiento dedicado a la venta de helados a base de agua y de leche; ubicado en zonas comerciales; dirigido a la clase media y alta de ambos sexos; es para las personas que gustan de salir de compras y pasar un rato comiendo un helado.
- Paletería: Empresa que vende helados tradicionales en las zonas urbanas de la ciudad de Tijuana; dirigido a ambos sexos, a la clase media y baja, tanto para niños como adultos, pero con una tendencia a cubrir el mercado infantil; es para la gente que está en su casa y decide comprar un helado en la calle o ir a la tienda de abarrotes a adquirirlo, siendo fácil de conseguir el producto.

#### **4.2.3 Análisis de las Cinco fuerzas competitivas**

De acuerdo a este modelo, lo más difícil para la empresa es el poder de los proveedores. Esto debido a que existen sólo dos compañías que venden hielo seco. Este producto es indispensable para conservar las paletas dentro de los carritos. Sin hielo seco, las paletas se derriten, quedando inservible el producto.

En los últimos meses, este material ha aumentado su precio considerablemente. En la actualidad cuesta 290 pesos un bloque de 20 kilos. A los directivos no les queda más opción que comprar el producto. Si no lo hacen los vendedores no tienen forma de trabajar con el carrito de paletas. Es de mencionar que este producto se debe comprar diario, pues el hielo seco se evapora y su utilidad es de un día. La paletería compra por lo general entre dos y tres bloques.

La empresa depende demasiado de este producto, al grado de que si el repartidor de hielo seco no arriba a tiempo, es muy probable que no se labore ese día o se comience a trabajar después de la hora habitual, dejando de percibir ganancias económicas. La mayor parte de las ventas de la paletería son provenientes de la venta de paletas en las escuelas primarias y secundarias. Los vendedores ocupan del carrito de paletas para transportar el producto y a la vez se necesita del hielo seco para conservar congelados los helados. Sin este producto las paletas se descongelan rápido. Además, la empresa encargada de proveer hielo seco ha caído en una mala administración y parece que no se preocupa tanto por vender este material a las paleterías.

Otro factor para considerar como desventaja para la paletería es la amenaza de productos sustitutos. No es factible sólo considerar a la competencia directa, sino también a la indirecta, pues ésta también está dentro de los productos helados o postres. Hay mucha variedad de alimentos helados, no sólo de nieves y paletas. Existen los refrescos, jugos, chocolates, malteadas, raspados, tejuinos, cafés helados, pasteles, entre otros. Las personas que buscan algún producto helado para refrescarse tienen varias opciones para elegir.

El ingreso de nuevos participantes también está latente como amenaza para la empresa. Hace pocos años comenzó a distribuirse en la ciudad el producto Bonice. Así mismo, en la época de calor, proliferan paleterías que sólo laboran durante este tiempo. Por otra parte, la intensidad de la competencia se ha incrementado en años recientes. Las grandes empresas llenan las misceláneas y los supermercados con sus productos. La venta de bolis ha aumentado en las zonas urbanas por medio de los vendedores de Bonice. Así mismo, la

competencia indirecta como la venta de hielitos y paletas caseras que ofrecen las casas particulares ha hecho que la industria de los helados se torne muy competitiva.

El factor que menos limita a la empresa es el poder de los compradores. Hasta hoy, éstos no han tenido un papel detonante dentro de la industria. Obviamente, los compradores son los que deciden qué productos elegir pero no se ha observado ni detectado alguna tendencia que indique una mayor relevancia de este factor. Esto puede deberse a que la mayor parte de los consumidores son niños y adolescentes que no exigen algo más que un producto helado. Muchos de ellos juegan y al terminar quieren una paleta o un boli que simplemente les quite la sed.

#### **4.2.4 Conclusión sobre el análisis del entorno**

Las grandes empresas tienen la capacidad para promocionarse y distribuir a nivel masivo. Pueden incluir a personajes populares, artistas de moda y asociaciones con otras empresas para dar a conocer sus productos. Ese es el caso de Holanda y Nestlé. Estas dos empresas ofrecen paletas, bolis y nieves. Los productos que promocionan no tienen frutas naturales, o tienen muy poco. Eso puede ser una desventaja ante los consumidores que buscan productos más naturales. Estas dos empresas tienen los medios para realizar estudios y detectar tendencias de la población, y en base a eso, diseñar productos y estrategias.

Por otra parte, Bonice sólo produce bolis. Su variedad de sabores es poca, comparada con otras empresas de productos helados. Esta empresa está enfocada en un sólo producto, con una estrategia agresiva de bajos costos, pues los bolis los vende en tres pesos, un precio por debajo de lo que ofrece la industria, que es de seis pesos. Su enfoque es de bajos costos, mantenido por el bajo salario que ofrece a los vendedores, así como las pocas prestaciones que se les da. También es relevante que Bonice no utiliza hielo seco para la conservación de sus productos. Esos son algunos aspectos en los que la

empresa puede ahorrar dinero y que le permite competir a través de los bajos costos.

Esta compañía tiene una red de distribución de sus productos prácticamente en cada boulevard de la ciudad. Los vendedores recorren las calles y llevan el boli directamente al automóvil o la casa del consumidor. Bonice es una fuerte competencia para los clásicos vendedores con carro de paletas. Incluso, los trabajadores de Bonice se establecen afuera de las escuelas en donde otras empresas venden sus helados y atraen a los consumidores, ocasionando bajas ventas a las demás paleterías que no tienen una estrategia competitiva.

Las empresas pequeñas como la Michoacana y Mexiti no tienen una capacidad grande para distribuir sus productos. Son empresas que, al igual que la paletería analizada, no tienen un objetivo claro. Se manejan al día y su método de trabajo es parecido. Así mismo, los productos que elaboran son muy parecidos entre sí. La paletería Prohesa es parecida también a la empresa analizada, pero con la diferencia de que es de mayor tamaño. El modo de trabajo es muy parecido, a excepción de que Prohesa distribuye a más zonas y establecimientos.

En el caso de Tepoznieves y Thifty, son organizaciones que sólo venden nieves. El primero ofrece nieves de agua y leche. El segundo, sólo a base de leche. Estas empresas sólo venden a través de mostrador. No laboran a través de carros de paletas, ni distribuyen en tiendas ni tampoco hay vendedores en las calles ofreciendo sus productos. Ambas empresas ofrecen una extensa variedad de sabores de nieve, alrededor de treinta. Estas heladerías dependen mucho de la zona en que están ubicadas, pues su red de distribución es limitada. Por lo general están localizadas en centros comerciales en donde hay afluencia de gente.

Las grandes empresas tienen la capacidad de distribución masiva, ya sea a través de las tiendas de abarrotes, supermercados o directamente en las calles. Parece que ese es su punto fuerte, pues los productos que elaboran pueden ser fácilmente imitados por la competencia, incluso por las pequeñas

empresas. No sólo la distribución es punto básico, también la publicidad y lo que conlleva: ser un producto reconocido por la sociedad. La gente que consume helados de Nestlé, Holanda o Bonice se siente segura de comprar un producto legal, limpio y que tiene un responsable. Las pequeñas empresas no pueden lograr eso fácilmente. Sus productos, por lo general, no tienen logotipos y eso es una desventaja ante el consumidor. En cuanto al precio, los productos de Nestlé y Holanda son muy caros. En algunos casos un helado rebasa los veinte pesos. La cantidad de nieve ofrecida es la misma que ofrece otra empresa pequeña por menos dinero.

Las pequeñas empresas están limitadas en cuestión de distribución y publicidad. Sin embargo, compiten en lugares, como en las escuelas, en donde no hay tanta penetración de las grandes empresas como Nestlé y Holanda. A excepción de Bonice, que sí llega a estar ubicada en los alrededores de las escuelas. Las paleterías pequeñas en ocasiones imitan a las grandes empresas al copiarles algún sabor de nieve o algún nuevo producto. Esa es una forma en que los pequeños propietarios se pueden mantener compitiendo en el mercado.

La industria de los helados es fragmentada. No se percibe con claridad una ventaja sólida de alguna empresa. Las grandes compañías tienen más poder de distribución y acaparan mayor cantidad de mercado, sin embargo, los pequeños locales siguen vigentes para satisfacer las demandas de la gente que prefiere paletas más naturales. En la ciudad de Tijuana existe mucha competencia en el mercado de los helados y no hay una empresa que se pueda definir como la líder en el ramo.

Con respecto al análisis de las cinco fuerzas se observa que, a excepción del poder de los compradores, el resto de los elementos (poder de los proveedores, sustitutos de productos, ingreso de nuevos participantes e intensidad de la competencia) son vistos como amenazas fuertes para la empresa. La falta de preparación de la paletería ha provocado que se esté en una posición muy riesgosa ante tantas amenazas. Es claro que toda industria o negocio tiene competidores pero la mayoría de ellos toman sus precauciones.

El problema de la paletería es que no se toman medidas correctivas para mejorar la situación.

### **4.3 Recursos y capacidades**

#### **4.3.1 Análisis de la cadena de valor**

- **Actividades primarias**

**Logística interna:** Algunos productos son entregados por los proveedores directamente en la empresa, como el azúcar, hielo seco, y en ocasiones, las frutas. De estos productos, el azúcar se almacena en la bodega. El hielo seco se coloca en un cajón y se cubre con mantas para mejorar su conservación. Las frutas se usan en el mismo día de su adquisición, previamente desinfectadas. Cuando hay sobrante de fruta, ésta se conserva en congelación hasta su nuevo uso.

Otros productos necesarios son las bolsas, palillos, saborizantes, colorantes, papel, entre otros. Estos también son enviados por los proveedores pero en menor grado, ya que se piden en gran cantidad. También son almacenados en la bodega, pero no se tiene un control de inventario sobre ellos. Cuando los directivos ocupan material lo agarran pero no registran cuánta materia prima existe ni cuánto se gastó en un periodo determinado.

**Operaciones:** Se cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración y conservación de los productos helados. Para la elaboración de, por ejemplo, 600 paletas de agua, se requiere primeramente, encender el motor, el cual enfriará el agua en donde se colocarán los moldes con la mezcla. Para hacer ésta se vierten dos garrafones de agua, siete kilos de azúcar, unas gotas de saborizante, colorante y tres kilos de fruta. Ésta última varía, dependiendo del sabor de paleta que se trate.

Una vez que se tiene la mezcla, se procede a vaciarla dentro de los moldes. Cada molde tiene capacidad para treinta paletas y son de acero inoxidable. Después se colocan dentro de un tanque de agua helada, a temperatura promedio de quince grados bajo cero. En un lapso de cinco minutos se

comienza a congelar la mezcla y es el momento de poner el palillo. Ya congelada totalmente la mezcla, se pasan a sacar los moldes y se ponen dentro de una tina con agua templada. De esta manera es posible que las paletas se extraigan del molde y se ponen sobre una mesa. Inmediatamente se mete cada paleta en su bolsa. Después se almacenan en un refrigerador hasta que son vendidas.

**Logística externa:** La distribución de los productos se hace, en su mayoría, a través de los vendedores comisionistas. Éstos venden los helados en las calles, transportando los productos dentro de los carros de paletas. Recorren caminando varias colonias cercanas a la empresa. Algunos venden los helados dentro de escuelas primarias y secundarias. Los directivos también distribuyen sus productos en algunas tiendas de abarrotes. Este método es menos frecuente. Así mismo, en la casa matriz se venden los helados para la gente en general.

**Mercadotecnia y ventas:** Los dueños de la empresa no utilizan ningún método de mercadotecnia. Sólo se promueven de boca en boca en las zonas cercanas a la paletería. Debido a que la empresa tiene tres décadas operando en el mismo sitio es que es conocida y ha mantenido una red de clientes. Sin embargo, la zona de ventas es muy limitada. Los vendedores no tienen ninguna capacitación para tener mayores ventas, ni tampoco los dueños se preocupan por ampliar su zona de venta.

**Servicio:** La empresa es atendida por los dueños. Ellos hacen todo dentro de la empresa, desde la producción hasta la atención al cliente. Nunca han tomado un curso de servicio ni se han interesado por ello. La paletería está descuidada en algunos aspectos, como la fachada, la falta de cajas o bolsas para colocar una cantidad grande de paletas, y roturas en paredes. La empresa no brinda un servicio que de valor agregado al cliente, sólo se venden las paletas de un modo muy básico.

- **Actividades de apoyo**

**Abastecimiento:** Las materias primas se compran con distintos proveedores, algunos llevan la mercancía a la empresa, otros no. Lo que más se compra es hielo seco, leche, azúcar y frutas como limón, mango, guayaba, piña, tamarindo y fresa. Con menos frecuencia se compra el palillo, bolsas, saborizantes y plásticos. No se tiene una relación fuerte con los proveedores en el sentido de obtener descuentos o apoyo para fortalecer a la empresa. Es una mera relación de trabajo sin tomar en cuenta el potencial que existe en cuanto a apoyarse mutuamente.

**Desarrollo de la tecnología:** La empresa no utiliza equipo de cómputo ni maquinaria innovadora. Las máquinas que hay en la organización son muy básicas, tomando en cuenta los desarrollos tecnológicos que existen en la actualidad. En cuanto a conocimientos, la elaboración de paletas de hielo y nieves está documentado sólo en la mente del dueño. No se tiene una base de datos que contenga la receta, ni los procedimientos, ni se tiene registrado nada de la producción, ventas ni compras. La tecnología usada en la empresa es muy rudimentaria, muy básica. Esto puede deberse a que los dueños carecen de la información de la importancia de mantener registros.

**Administración de recursos humanos:** Los directivos no contratan personal para trabajar en el interior de la empresa, como ayudantes para elaborar los helados. Solamente lo hacen durante dos o tres meses, en la época de calor y sólo se contrata a una persona. Cuando esto sucede se le da al trabajador un pequeño entrenamiento, sin embargo, es sobre la marcha que va aprendiendo a realizar correctamente sus actividades. Los empleados que venden a través de los carros de paletas son personas que laboran en su mayoría durante la época de calor. En invierno buscan otros trabajos. A éstos sólo se les pide una identificación como requisito para poder vender paletas. Se les da una plática sobre el proceso y los horarios de entrada y salida. No hay una administración de recursos humanos, ni se les brinda capacitación.

**Infraestructura de la empresa:** En la empresa no hay una planeación general, no hay control ni registros de ningún área. Sólo se trabaja de acuerdo a lo que se necesite en el día. Éste es uno de los problemas graves que tiene la empresa.

#### **4.3.2 Conclusiones sobre la cadena de valor**

De acuerdo a este análisis, la empresa tiene carencias en todas sus áreas, a excepción de la de operaciones, pues la maquinaria es propia y el proceso productivo lo conocen sólo los dueños. Al evitar la divulgación de la receta y el proceso se impide que otros imiten o intenten hacer helados con facilidad. Sin embargo, en cuanto a operaciones no se tiene un control sobre la cantidad de productos elaborados. El resto de las áreas de la empresa tienen muchas debilidades. Los recursos y capacidades que se observan con claridad son que el equipo y local son propios, la experiencia de los dueños y la habilidad para imitar o crear otros productos.

Se observa que los recursos fuertes de la empresa son la experiencia y la propiedad del equipo. Son recursos basados en el tiempo, es decir, al paso de los años es que se adquirieron dichas habilidades. Esto debe ser aprovechado por la palettería. El conocimiento del proceso de producción puede brindar la ventaja de que los productos se hagan más rápido, evitando los tiempos muertos y el despilfarro de energía. Con esto se puede ahorrar dinero, reduciendo los costos de electricidad. Así mismo, con una planeación precisa los directivos pueden determinar qué productos se elaborarán en el día y en qué cantidad.

Así mismo, la palettería tiene la ventaja de que el establecimiento es propio. No se paga renta como lo hacen otras empresas. Si los dueños aprovechan estos recursos, la experiencia y el equipo propio, se podría lograr reducir costos y competir en la industria con el enfoque de bajos costos. Así mismo, la palettería tiene la ventaja de que produce y distribuye los productos. Otras compañías sólo distribuyen, aumentando sus costos.

## 5. Recomendaciones

Con los resultados obtenidos de los análisis aplicados se tiene que la empresa debe competir a través de los bajos costos. Esa sería la estrategia general. Para llegar a esta decisión se tienen como ejemplos concretos que la empresa hace su mayor cantidad de ventas dentro de las escuelas primarias y secundarias que están ubicadas en colonias populares, como son el Florido, Mariano Matamoros, Guaycura, Presidentes, El Lago. Para lograr vender paletas dentro de las escuelas previamente se consiguió un permiso por parte de las autoridades escolares. Ese mercado está compuesto por niños y adolescentes que no tienen mucha capacidad adquisitiva. Es recomendable que la paletería siga en ese mercado, manteniendo los precios accesibles.

También es de resaltar que las áreas en donde los empleados venden las paletas a través de los carros son de clase baja o media. Casi son las mismas zonas en donde se ubican los institutos escolares. Estos paleteros recorren además el boulevard Insurgentes, Zona Río Tercera etapa e infonavit Capistrano. Estos trabajadores se acercan a ofrecer sus productos a lugares en donde hay concurrencia de gente, como los parques, hospitales y maquiladoras. Son áreas populares, gente de clase media y baja, en donde la gente está buscando productos accesibles. Aún más, tratándose de una golosina.

Actualmente, los precios de las paletas y bolis son de seis pesos las de agua y doce pesos los de leche. La paletería Michoacana que está ubicada en la colonia guaycura, a cinco calles, vende sus productos a ocho y quince pesos, respectivamente. Son productos similares. Incluso, esta paletería michoacana le compra los bolis de rompopo a la paletería y los revende a quince pesos.

La nevería Thrifty, que está a dos kilómetros aproximadamente de la paletería, ofrece nieves a precios muy altos, en comparación con la paletería. Un cono sencillo, con una bola de nieve (150 gramos) cuesta dieciséis pesos. Uno doble, con dos bolas de nieve (300 gramos) cuesta treinta y dos pesos. La paletería ofrece estos mismos productos a precios de nueve y quince pesos.

En el caso de Tepoznieves, la cantidad de nieve que se ofrece por diecisiete pesos es de cien gramos. Como se observa, es muy alta la diferencia. Igual sucede con los productos de las empresas Nestlé y Holanda. Un sándwich de nieve, Nestlé lo ofrece en veintidós pesos. La paletería lo ofrece en doce pesos. En ambos casos, el peso de los productos es similar, es decir, la cantidad de nieve ofrecida por Thrifty, Nestlé y Holanda es la misma que la de la pequeña empresa. Es necesario establecer que algunas personas preferirán los productos de las empresas transnacionales debido al sabor o prestigio o cualquier otro motivo que el consumidor perciba como valioso.

Los productos Bonice son más baratos que los ofrecidos por la paletería al público en general. Los bolis de Bonice cuestan tres pesos. Los de la paletería valen seis pesos. Sin embargo, los productos de esta pequeña empresa son más grandes que los Bonice. Sin duda, el precio de Bonice es la mitad de barato, y compite agresivamente a través de bajos precios. Sin embargo, algunos clientes valorarán más el hecho de que la pequeña empresa ofrece bolis más grandes y que no están tan derretidos como muchos de los Bonice al momento de consumirlos.

Los precios que maneja la paletería al público en general son más accesibles que los de los competidores directos, a excepción de Bonice. El dueño de la paletería Michoacana debe pagar renta del local en el cual se encuentra establecido. Lo mismo sucede con la nevería Thrifty. Esto provoca que sus precios aumenten. En la nevería Thrifty se cuenta con empleados y publicidad, ocasionando que sus gastos aumenten y tienen que subir sus precios de las nieves para obtener una ganancia suficiente. La paletería no tiene ese tipo de problemas. El local es propio, así como la maquinaria. Además no tiene empleados internos, sólo se contrata a uno durante tres meses, en la época de mayor producción.

Las siguientes recomendaciones se hacen en base a los análisis hechos en torno a la empresa. Tienen como objetivo aprovechar los recursos con que cuenta la empresa, enfocándose en mantener los costos bajos. Con esta estrategia es como la paletería competirá en el mercado. Así mismo, se hacen

recomendaciones generales que beneficiarán a la paletería y apoyarán la estrategia de los bajos costos, como establecer un orden y control interno, disminuir la alta dependencia con el ciclo escolar y encontrar un sustituto del hielo seco. Las recomendaciones están divididas en tres temas: generales, el mejoramiento de la imagen y ampliar la zona de venta.

Es de recalcar que no es objetivo de esta investigación medir los costos que implica el mejoramiento de la empresa. Sólo se están emitiendo las recomendaciones que se consideran adecuadas tal y como está la empresa en el momento del estudio. La aplicación o no de dichas recomendaciones es decisión del dueño.

### **5.1 Recomendaciones generales**

**A)** Mantener registros de producción, ventas, compras, inventarios, distribución. Esta recomendación es de las que se deben aplicar rápidamente. Los directivos no tienen registros en cuanto a la cantidad de productos que se elaboran en un día, semana o mes. Tampoco lo hay sobre las ventas, compras ni inventarios. El contador de la empresa es quien posee dichos datos pero los dueños no se preocupan por analizarla o pedirle al contador que les explique la situación en que se encuentra la empresa. Sólo se tiene al contador para cumplir con los requisitos legales, pero no se aprovecha la información para beneficio de la paletería.

La empresa ha estado trabajando sólo con la técnica de al tanteo durante toda su existencia. Con ese método no se puede determinar si la paletería genera ganancias o pérdidas, o si ha aumentado o disminuido la producción en cierto tiempo. En síntesis, no se puede definir nada si no existen registros. Los dueños se basan en aprenderse ciertos elementos de memoria y en la observación, y en base a eso hacen los planes de compra de materia prima para trabajar.

Al mantener los registros de las actividades que se realizan, los directivos pueden conocer si la empresa está generando ingresos y en qué porcentaje. O por el contrario, podría darse el caso de que no hay utilidades y se está

gastando dinero en inversiones innecesarias. Se podrían percatar de cada cuánto tiempo se adquieren materiales como los concentrados saborizantes, bolsas para paleta, palillos, frutas y demás materiales. Del mismo modo sucedería con las tiendas a las que se distribuyen paletas, cada cuántos días o semanas se surte a las tiendas de productos. En resumen, tener registros es importante para medir el desempeño de la empresa y en base a ellos tomar medidas correctivas.

**B) Condiciones de trabajo para los empleados.** La paletería sólo utiliza empleados internos en la temporada de calor. Se contrata a una o dos personas para ayudar en la elaboración de productos. El resto de los empleados venden las paletas en las calles. A pesar de que los trabajadores internos ya conocen el procedimiento, pues llevan algunos años de relación con la paletería, aún se comenten faltas como llegar tarde, no hacer lo que se les dice o hacerlo mal, descansos injustificados dentro del horario de trabajo, entre otras. Gran parte del problema es que los directivos no establecen las condiciones de trabajo. Sólo se le dan unas pocas indicaciones al empleado pero ninguna explicación formal sobre sus actividades a realizar. La falta de describir al empleado sus obligaciones al empleado conlleva problemas, pues no se realizan las actividades necesarias y se tarda más tiempo en llevarlas a cabo. Esto provoca mayores gastos para los dueños al mantener encendido en exceso el motor principal que se utiliza para la elaboración de helados.

En cuanto a los vendedores que utilizan el carrito de paletas es distinto, pues no todos los trabajadores acuden a laborar diario. Darles una especie de capacitación conllevaría dificultades, pues no habría manera de medir la efectividad de ésta y sería un gasto de tiempo si el palettero sólo acude un día. La edad de los vendedores oscila entre los 30 y 70 años. Algunos son señores de la tercera edad que se irritan con facilidad y no acceden a tomar en cuenta comentarios. Otros simplemente no atienden los llamados o consejos que se les hace. En estas circunstancias, lo que se puede hacer es orientarlos a que mantengan en orden el producto y aseado el carrito, así como su propia persona. Así mismo mencionar a los vendedores los lugares en donde

deberían ofrecer los helados y la cantidad de productos necesarios para su distribución.

**C)** Revisar la maquinaria y materiales para ver su correcto estado y funcionamiento. Es común que los directivos sólo requieran la intervención de un mecánico cuando los motores de los congeladores se han descompuesto. No se le da el mantenimiento adecuado a ninguna máquina que se utilice para la producción de helados. Cuando hay alguna descomposición se deja de laborar o se limita la fabricación de paletas, trayendo consigo la disminución de oferta y de ventas. Si se da el correcto soporte a la maquinaria se evitarían gastos mayores, como los que se hacen cuando existe una descompostura total. También se estaría tomando precauciones para evitar las averías en el equipo de trabajo.

Al motor principal se le podría dar mantenimiento en cuestión de revisar si tiene la cantidad de gas necesaria para enfriar más rápido, y eventualmente, ahorrar tiempo y electricidad. Igual sucedería con los refrigeradores en donde se conservan los helados. Es importante que los directivos conozcan cuánta energía eléctrica consume cada uno de los motores y refrigeradores para determinar cuánto tiempo deben estar encendidos y el gasto económico que representan. Con esta acción se estará ayudando a determinar lo que representa económicamente el equipo eléctrico y se tendrá mayor control sobre los costos.

Los moldes en que se elaboran las paletas también son susceptibles de daños. Aunque con estos materiales los directivos tienen mayor cuidado, sí es posible mejorar este aspecto en cuanto a darles un mejor mantenimiento preventivo para evitar roturas o desgaste.

**D)** Mejorar el proceso productivo. Es necesario que los directivos hagan una planeación previa de los productos que se van a elaborar, así como la cantidad que se va a producir. Al tener un plan estructurado se evitan los despilfarros de luz, agua y demás materiales utilizados. Así mismo, se tendrían los insumos necesarios para producir y se evita pérdida de tiempo al tener que conseguir de

urgencia ya sea la fruta, el azúcar o la leche. Es común que esto suceda en la paletería. Al planear con anticipación la producción se tendrá mayor control y se ahorrará tiempo y dinero.

**E)** Hacer compras por mayoreo. La materia prima como el azúcar, chocolate, palillo, plásticos y saborizantes resultan más baratos al comprarlos por mayoreo. Debido a que se trata de productos no perecederos se pueden almacenar durante bastante tiempo sin deteriorarse. En cambio, la fruta y leche no se puede comprar por mayoreo, pues estos materiales sí se descomponen al paso de los días. Al comprar por mayoreo la empresa se estaría ahorrando dinero y tiempo al no tener que estar consiguiendo cada día los insumos necesarios para trabajar.

**F)** Ampliar variedad de productos y sabores. La paletería cuenta con alrededor de quince sabores diferentes entre la línea de productos que son los conos, sándwich, paletas de agua y leche, nieves y bolis. Se tienen los sabores populares como chocolate, fresa y vainilla.

**G)** Buscar sustituto de hielo seco. La dependencia hacia el hielo seco fue uno de los principales resultados obtenidos por los análisis hechos de las Cinco Fuerzas Competitivas y del FODA. En la actualidad existen unas placas de fusión, llamadas gel eutécticas. Estos artefactos tienen como función mantener en estado congelado los productos que necesitan refrigeración, como los helados, carnes, bebidas y demás. Las placas tienen la ventaja de que son reutilizables, su contenido no se evapora al cabo de dos días, como sucede con el hielo seco. La falta de difusión de esta tecnología provoca que no sean fáciles de conseguir, sin embargo serían una buena opción para la paletería de disminuir en gran porcentaje su dependencia hacia el proveedor de hielo seco. Así mismo, la empresa se estaría ahorrando dinero, permitiendo enfocarse más en los bajos costos.

## 5.2 Mejoramiento de imagen

**A)** Mejorar calidad de productos. Aunque la calidad de los helados es buena, aún se pueden mejorar aspectos como la presentación y el contenido del producto. Es posible agregar más fruta natural a las paletas y nieves, así como mantener a las paletas en un estado óptimo, evitando el maltrato de los helados, para que sean atractivas al consumidor. También sería conveniente probar diferentes tipos de proveedores de mezcla de leche y hacer pruebas para determinar cuál es el sabor que tendrán las paletas. Obviamente, siempre tratando de mejorar el sabor para adaptarse a los gustos del consumidor.

Los productos de la paletería tienen como característica que son elaborados con frutas naturales. Las paletas contienen trozos de fruta, lo cual les otorga un valor superior ante el consumidor. El cliente se fija en eso. Otras empresas de helados no lo hacen de esta manera. Simplemente utilizan saborizantes artificiales. Se colocaría como una empresa que vende paletas de sabor natural, distinguiéndola de otras compañías. Además, según palabras del dueño, no se invierte mucho dinero en agregar más fruta a las paletas.

**B)** Mejorar la atención al cliente. Este es uno de los aspectos básicos y prioritarios que la empresa debe atender. La empresa no tiene a un personal encargado directamente en la atención al cliente. A veces son los dueños los que atienden, en otras ocasiones es el empleado, y en casos extremos, no hay nadie disponible para la venta de helados. El cliente se retira del local al ver que no hay nadie o que la paletería está cerrada. O pasa algunos minutos esperando hasta que alguien lo atiende. Debido a que los dueños se van a comer o hacer compras, a veces cierran el negocio durante este lapso. Ni siquiera hay un horario establecido formalmente para la venta de paletas. Algunas ocasiones se abre a las ocho de la mañana, en otras a las siete o nueve. De la misma manera sucede al momento del cierre, entre las cinco o siete de la tarde. El cliente no tiene la certeza de si la empresa estará abierta o tendrá que esperar algún rato a que lleguen los dueños.

Otro problema derivado de esta falta de atención es que cuando el cliente realiza una compra, no hay materiales adecuados en dónde acomodar la mercancía. No se cuenta con cajas o bolsas destinadas para el uso de venta de paletas. Los dueños terminan improvisando con bolsas o cajas de las materias primas. A veces, no se tienen ni siquiera servilletas disponibles para ofrecer al cliente. Tampoco dinero para dar el vuelto al consumidor. Las personas esperan hasta que el dueño consigue cambio para darle.

Este es un problema grave, pues en tiempo de verano son muchas personas las que compran helados en la empresa, ya sea al menudeo o mayoreo. Si la paletería permanece cerrada o con desabasto de materiales no se puede ofrecer buena atención al cliente. El consumidor nota estos detalles. Si no le gusta el servicio, simplemente no vuelve a comprar. La empresa está perdiendo a clientes potenciales por el hecho de no tomar en cuenta aspectos tan sencillos como el horario formal, o la falta de servilletas y cajas.

**C)** Mejorar la imagen de la paletería. La casa matriz tiene la fachada pintada, y en el interior de la paletería hay algunos detalles decorativos alusivos a los helados. Los directivos han arreglado aspectos como el piso y el techo. Sin embargo, se podrían realizar muchas mejoras en este aspecto. Se tratarían de transformaciones sencillas pero que darían una mejor imagen a la empresa. También será necesario acudir con las autoridades para tramitar el pavimentado de la calle, pues es otro problema para la compañía. Durante la época de lluvias se forma lodo y se dificulta el acceso a la paletería. Con el pavimento se mejoraría la ubicación. Además, la calle en donde se encuentra la empresa es una de las más concurridas de la colonia, a pesar de que está en malas condiciones. Con la pavimentación se incrementaría la afluencia de personas y automóviles.

Para mejorar la imagen también se darían uniformes a los vendedores, así como establecer un solo logo, pues en la actualidad hay tres distintos. Así mismo, la atención al cliente será otro factor determinante para cambiar la imagen de la empresa. De ser una paletería modesta, pasar a ser una empresa con un servicio de calidad.

No sólo se trataría de la imagen física. En la paletería se genera gran cantidad de cartón y plástico. Este material se podría reciclar. Quizá no haya mucho beneficio económico con esta actividad pero se estaría proyectando una imagen de responsabilidad social. Además se contribuye desinteresadamente al bienestar del ambiente.

Así mismo, es necesario acondicionar la casa matriz para venta al menudeo y mayoreo. El establecimiento está en condiciones que no son las más apropiadas. Por ejemplo, no hay una persona oficial para la atención al cliente ni se tienen cajas o bolsas para acomodar las paletas que compra la gente. Tampoco se tiene un horario fijo en que se mantenga abierta la paletería. Se pueden hacer mejoras como acondicionar un espacio para mesas y sillas en donde la gente consuma sus helados, tener juegos o televisión para entretenimiento de la gente, o que los clientes puedan ver cómo se lleva a cabo el proceso de elaboración de las nieves. Sería atractivo adecuar el establecimiento con arreglos muy naturales, acordes con el concepto de la empresa, es decir, mantener un lugar fresco y agradable para el cliente. Quizá se podrían poner plantas, sillas, mesas, información sobre helados, televisión, productos y precios a la vista del consumidor, personal dedicado sólo a la atención del cliente.

### **5.3 Ampliar zona de ventas**

**A)** Vender productos en tiendas de abarrotes. La colocación de helados en las tiendas le generará a la empresa mayor presencia en zonas a las que no tenía acceso. Además de esta manera puede disminuir su dependencia hacia el hielo seco y los trabajadores informales, que no acuden todos los días a laborar. Con tantas tiendas misceláneas en la ciudad existe un margen muy grande para la empresa de vender con éxito sus productos. Es una opción que la paletería ya ha explorado pero en un porcentaje pequeño. Ingresar con fuerza y constancia a este mercado le daría oportunidad a la empresa de ampliar su mercado y tener más presencia en la ciudad. No se debe limitar la zona a las colonias cercanas, sino abarcar el mayor espacio posible.

**B)** Vender productos en supermercados. Esta opción implica mayores responsabilidades y compromiso, pues se tendría que dar abasto a una cantidad muy alta de personas. Lo primero es que la empresa contacte a una cadena de supermercados y hacer los arreglos pertinentes. La compañía tiene la capacidad para producir a escala mediana, pero en caso de que se logre una oferta con alguna tienda grande se tendría la posibilidad de incrementar la producción. Distribuir los productos en supermercados no es imposible. Aunque en las condiciones en que se encuentra la paletería en estos momentos no son las adecuadas para hacerlo, sin embargo al hacer una planeación meticulosa es probable que se logre el objetivo. Esta opción debería ser tomada en cuenta una vez que la empresa ha mejorado en otros aspectos, como los procesos productivos, la imagen y las jerarquías.

**C)** Vender en otras escuelas. Se debe tener continuidad con las escuelas primarias y secundarias. Los dueños podrían buscar más instituciones en dónde vender sus productos. A la par de esto, es necesario que se realicen acuerdos formales con los directivos de las escuelas para evitar que se vendan otros productos helados dentro del mismo lugar, así como establecer la cuota a pagar semanalmente y mejorar la imagen de los vendedores de paletas.

## 6. Conclusiones

La empresa depende demasiado de las escuelas primarias para vender sus productos. Así mismo, depende mucho del proveedor de hielo seco. Si uno de estos dos factores llega a faltar, la empresa reduce sus ventas drásticamente. La paletería no puede seguir con ese ritmo de trabajo. Es necesario buscar otras opciones para generar ingresos. Lo principal que los dueños deben hacer es crear más puntos de venta en diferentes partes de la ciudad, ya sea a través de colocar refrigeradores en tiendas y supermercados o que los trabajadores vendan en zonas donde no se ha penetrado.

Existen más opciones como la diversificación de productos en temporada invernal, abrir sucursales en distintas áreas, mejorar la matriz para vender y ofrecer mejor servicio a los clientes. Todas son oportunidades que los directivos pueden aprovechar para obtener más ingresos y colocarse como una empresa sólida.

El análisis de las cinco fuerzas demuestra que en las condiciones actuales en que está la paletería, casi todo resulta amenazante para ella. El factor que más le afecta es el poder del proveedor. Peor aún, no se trata de varios proveedores, sino de uno solo. La inercia de los directivos ha provocado la alta dependencia hacia el hielo seco y su único distribuidor. No se han buscado otras opciones.

El análisis FODA demuestra que existen más debilidades que fortalezas, pero a la vez hay muchas oportunidades. Si la empresa quiere mejorar en cuanto a su rentabilidad se debe dejar de depender tanto de las escuelas en donde se venden los productos. Es importante seguir vendiendo dentro de los institutos, sin embargo se necesitan ampliar las actividades para así tener un soporte y otra fuente de ingresos.

La empresa tiene varios recursos de dónde tomar ventaja o provecho. Por ejemplo, la experiencia y la creatividad de los dueños para crear productos helados. En ocasiones crean nuevos sabores que no se ofrecen en otros establecimientos o son difíciles de conseguir. Otro de los recursos es la

propiedad del establecimiento y de la maquinaria. Por otra parte, una de las carencias de la empresa es su limitada zona de ventas. Existe poca distribución de sus productos en la ciudad. Estas dos características de la empresa, su creatividad y su limitada zona de ventas, están en contraste, pues por un lado se crean nuevos productos pero no se distribuyen. De esta manera la capacidad de la paletería se ve limitada y no compete con mayor fuerza en el mercado. Lo que ha sucedido hasta ahora con la compañía es que no se han sabido aprovechar al máximo dichos recursos. La inactividad por parte de los dueños ha sido uno de los factores que han motivado al estancamiento y a no tener la visión de una probable expansión a más zonas o modos de venta, así como de productos.

De nada serviría hacer recomendaciones para competir en el exterior si la empresa no está capacitada para eso. Por lo tanto, otro de los aspectos primordiales es que la paletería comience a mejorar los aspectos internos, como los procesos productivos, la imagen y la atención a los clientes.

Entre las limitaciones de la investigación se tuvo que no fue posible hacer un análisis financiero de la empresa, pues los dueños no tienen registros de sus actividades. El servicio de contaduría que tienen sólo lo utilizan para sus obligaciones fiscales. Tampoco fue posible acceder de manera profunda al modo de trabajar de otras paleterías similares, lo cual hubiera contribuido a comparar las empresas y analizar con mayor profundidad su situación.

## Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. (2 ed.) México: Pearson.
- Anzola, S. (1993). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Brigham, E.F, Pappas, J.L (1993). Economía y administración. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: McGraw-Hill.
- Daft, L. R. (2004). Administración. Argentina: Thomson.
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. (12 ed.) México: Pearson.
- Dubrin, A. (2000). Administración. México: Thomson.
- Guaipatín, C. (2003, abril). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región. Disponible:  
[http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi\\_1A62659observatoriomipyme.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1A62659observatoriomipyme.pdf)
- Hermida, J., R. Serra, E. Kastika (1993). Administración y estrategia. Argentina: Ediciones Macchi.
- Hitt, M., D. Ireland, R. Hoskisson. (2008). Administración estratégica. (7 ed.) México: Thomson
- Itson. (2009). Características de la empresa. Disponible en:  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/z6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm)

- Kotler, P., Armstrong, G. (1992). Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Kras, E. (1991). La administración mexicana en transición. México: Iberoamérica
- León, L., M. (2004). Reducción de costos. Análisis crítico. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/redcoslefo.htm>
- Hernández, Antonio. (2009). Modifica economía concepto de pymes. Milenio. Disponible en: <http://impreso.milenio.com/node/8600744>
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. Ingenierías, vol. VIII, no. 28, pp 25-31.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía editorial continental.
- Porter, M (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (Noviembre-diciembre 1996) What is strategy? Harvard Business Review. pp. 61-78.
- Prahalad, C., y G. Hamel. (Mayo-junio 1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review. pp78-90.
- Presidencia. (2006). Diversas intervenciones durante el evento Impulso a la Innovación y al Desarrollo Tecnológico de PyMES, Creado en México. Disponible en: <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=23354>
- Valencia, R. J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson.

Valencia, R. J. (1996). Cómo administrar pequeñas y medianas empresas.  
México: Thomson.

Zorrilla, J. (2004). La importancia de las pymes en México y para el mundo.  
Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>.

## **Anexos A**

### **Cuestionario a los directivos**

En este apartado se muestran las preguntas que se hicieron a los dueños de la empresa y un resumen de sus respuestas. Para fines de esta investigación a los directivos se les ha nombrado como Propietario 1 y Propietario 2.

#### **Entrevista a dueño 1**

##### **1. ¿Cómo considera que está su empresa en cuestión de administración?**

Nosotros la hemos mantenido al día, viendo qué es lo que falta de producto para ir haciendo y no haya desabasto. Sabemos cómo es la temporada y cuándo hay más trabajo, que es en la época de calor. Hemos trabajado así mucho tiempo y a veces nos va bien y otras veces mal. Así es el negocio, pero sale para los gastos familiares. Mis hijos y mi esposa me ayudan, la pura familia atendemos el negocio. A veces nos ayuda alguien a hacer la paleta, pero en la temporada alta, nada más.

##### **2. ¿Cómo es el proceso de trabajo?**

Llegan los paleteros en la mañana y cargan el carrito de paletas. Se van a vender a las escuelas, a algunos los llevamos y en la tarde los traemos de nuevo a la paletería. Como a las 5 o 6 de la tarde. En la mañana se van a trabajar a las 8 o 9. Durante el día hacemos el producto que haga falta. Si hay poca paleta de limón, se hace para que no falte al día siguiente. Se prepara la paleta, la fruta, el azúcar, los moldes, y se congela en 15 minutos. Luego se almacena en los refrigeradores para que los paleteros la agarren de ahí. O si viene la gente a comprar, también de ahí agarran las paletas.

##### **3. ¿Cómo es la competencia?**

Ya está muy difícil. La Holanda y la Nestlé son compañías grandes, internacionales. Ésas andan donde quiera, en todo el mundo. Son muy fuertes. Y el Bonice también está por todos lados. Está creciendo mucho la

competencia y pues a uno nomás le queda trabajar con sus carritos, en las escuelas donde nos den permiso de vender. Está difícil.

#### **4. ¿Qué considera que tiene su negocio y no tienen los demás competidores?**

La paleta de nosotros es pura fruta natural. Otros, como la Holanda, puro químico, concentrado. Nada de fruta. Nomás la pintan a la paleta. Ellos tienen mejor envoltura, se ven bonitas sus paletas, pero es la pura imagen. No saben a fruta. Las paletas y nieves de nosotros traen fruta, son más naturales. La leche es leche, no es agua. Otras paleterías le rebajan con agua a la paleta de leche. Nosotros no, es pura leche buena.

#### **5. ¿Cómo ve el futuro de su negocio?**

Está difícil ya ahorita el negocio. Hay días que hace mucho frío y no se vende nada, no trabajamos. No sale dinero. Pero en calor, pues sí sale, algo. Para los gastos nada más, para mantenerse, pero ya hay mucha competencia, ya no se vende como antes.

### **Entrevista a dueño 2**

#### **1. ¿Cómo considera que está su empresa en cuestión de administración?**

Pues sí hace falta algo de control, nosotros la hemos administrado como hemos podido y así nos hemos mantenido. Pero yo creo que sí hace falta mayor administración.

#### **2. ¿Cómo es el proceso de trabajo?**

Los paleteros cargan y se van a vender a las calles o las escuelas. Regresan de vender en la tarde. El producto que no se vendió lo regresan y nomás se les cobra lo que vendieron. En cuanto a hacer las paletas, pues en la mañana se ve qué sabor hace falta y ya se hace. Es igual con la nieve, los bolis y las paletas. Depende de lo que haga falta es como se va haciendo el producto.

### **3. ¿Cómo es la competencia?**

Pues sí ha crecido mucho. Han aparecido otras paleterías nuevas, y el Bonice también tiene mucha publicidad y sí ha quitado venta a los paleteros. Nomás llega la época de calor y aparecen vendedores de todo tipo, de raspados, tejuino, hielitos en las casas. Los Bonice venden en las calles y se acercan a las escuelas donde vendemos nosotros y la gente les compra. Está muy competido.

### **4. ¿Qué considera que tiene su negocio y no tienen los demás competidores?**

El sabor, la fruta que tienen las paletas. Y pues aquí hacemos las paletas de manera natural, el agua es filtrada, la fruta es nueva. Sí se le agrega saborizantes a las paletas, pero también se nivela con mucha fruta para que se vea la diferencia con otras paleterías.

### **5. ¿Cómo ve el futuro de su negocio?**

Pues cada vez más difícil, pero sí va saliendo para sostenerse. Apenas para mantener el ritmo que uno tiene y cuidar las escuelas y los clientes que se tienen.

## **Anexos B**

### **Punto de equilibrio**

Los precios mostrados son aproximados. Están basados en los precios dados por los proveedores habituales de la paletería. Algunos procesos productivos pueden variar y requerir mayor o menor cantidad de insumos, y por lo tanto, su costo aumenta o disminuye.

### **Precios**

1 cubeta leche/ 20 litros: 280 pesos

1 bloque de hielo seco: 290 pesos (18 barras/16.1 pesos por barra)

1 kilo de bolsa: 45 pesos

1 kilo de polietileno: 45 pesos

1 garrafón de agua/ 20 litros: 9 pesos

1 galón de saborizante/ 5 litros: 250 pesos

1 kilo de azúcar: 17 pesos

Luz eléctrica: 180 pesos por día. 10 refrigeradores: 18 pesos por refrigerador

Palillo: 10000 palillos por 380 pesos

Fruta: 18 pesos por kilo

Agua: 450 pesos por mes

Servicio de contaduría: 500 pesos por mes

600 bolsas de paleta: 720 gramos

60 palillos: 80 gramos

Plástico para 300 bolis de leche: 120 gramos

### **Costos fijos**

Los costos fijos están basados en un día de trabajo dentro de la palettería.  
Estos costos son los mismos para cada producto.

Luz: 180 pesos

Agua: 15 pesos

Mantenimiento: 20 pesos

Servicios de contaduría: 16.5 pesos

Total: 231.5 pesos

### **Costo de elaborar 600 paletas de agua**

#### **Costo variable**

Luz: 36 pesos

Azúcar: 119 pesos

Plástico: 32.4 pesos

Concentrado: 0.10 pesos

Hielo seco: 128 pesos

Agua: 18 pesos

Palillo: 22.8 pesos

Fruta: 36 pesos

Transporte: 150 pesos

**Total: 542.3 pesos**

**Costo unitario de paleta de agua: 1.3 pesos**

$$\begin{array}{rcl} \text{Unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{PVU} - \text{CVU}} & = \frac{231.5}{3 - 1.3} & = 136 \end{array}$$

Se deben vender 136 paletas de agua para alcanzar el punto de equilibrio. Las restantes 464 paletas darán una ganancia de 788 pesos.

### **Costo de producir 400 bolis de agua**

#### **Costos variables**

Luz: 54.4 pesos

Azúcar: 119 pesos

Plástico: 5.40 pesos

Concentrado: 0.10 pesos

Hielo seco: 80 pesos

Agua: 18 pesos

Transporte: 150 pesos

**Total: 426.9 pesos**

#### **Costo unitario de boli de agua: 1.6 pesos**

$$\begin{array}{rcl} \text{Unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{PVU} - \text{CVU}} & = \frac{231.5}{3 - 1.6} & = 165 \end{array}$$

Se deben de vender 165 bolis de agua para alcanzar el punto de equilibrio. Los restantes 235 bolis darán una ganancia de 329 pesos.

## Costos de producir 300 paletas de leche

### Costos variables

Luz: 36 pesos

Leche: 280 pesos

Azúcar: 17 pesos

Plástico: 16.2 pesos

Palillo: 11.4 pesos

Concentrado: 0.10 pesos

Fruta: 36 pesos

Agua: 9 pesos

Hielo seco: 112 pesos

Transporte: 150 pesos

**Total: 667 pesos**

**Costo unitario de paleta de leche: 3 pesos**

$$\begin{array}{rcl} \text{Unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{PVU} - \text{CVU}} & = \frac{231}{7 - 3} & = 58 \end{array}$$

Se deben vender 58 paletas de leche para alcanzar el punto de equilibrio. Las restantes 242 paletas darán una ganancia de 968 pesos.