



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS OPERATIVO Y COMPETITIVO DE**  
**UNA EMPRESA DE CARAMELO**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTAR POR EL GRADO DE:**  
**MAESTRO EN INGENIERÍA**

**PRESENTA:**  
**ING. MARCO ANTONIO GUEVARA CASTILLO**

**TUTOR PRINCIPAL**  
**M. I ARTURO FUENTES ZENÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. OCTUBRE 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

<b>Abstract.....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
Lista de Figuras.....	2
Lista de Tablas.....	6
<b>1. Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Presentación del Negocio.....</b>	<b>10</b>
2.1 Historia.....	10
2.2 Organización.....	14
2.3 Productos y Servicios.....	15
2.4 Mercado y Clientes.....	17
2.5 Equipo e Instalaciones.....	18
<b>3. Análisis Operacional.....</b>	<b>22</b>
3.1 Instrumento de Análisis: Estructuración Rápida de un Plan de Acción.....	22
3.2 Identificación de las Oportunidades de Mejora.....	23
3.3 Jerarquización de las Oportunidades de Mejora.....	25
3.4 Propuestas de Mejora de Corto, Mediano y Largo Plazo.....	36

<b>4. Análisis Competitivo.....</b>	<b>38</b>
4.1 Instrumento de Análisis: Modelo de Negocio.....	38
4.2 Análisis de los Bloques del Modelo de Negocio.....	40
4.2.1 Unidades de Negocio.....	40
4.2.2 Análisis de la Industria.....	46
4.2.3 Análisis del Mercado.....	53
4.2.4 Propuesta de Valor.....	58
4.2.5 Ventaja Competitiva.....	68
4.2.6 Estrategia Comercial.....	74
4.2.7 Estructura de Costos e Ingresos.....	83
<b>5. Modelos de Negocio Propuestas.....</b>	<b>94</b>
5.1 Resumen de los Hallazgos a Nivel Operativo y Competitivo.....	94
5.2 Fábrica de Caramelo.....	97
5.3 Comercializadora de Juguetes de Plástico y Gomitas.....	98
5.4 Comercializadora de Dulces Saludables...	99
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>

## **Abstract**

The purpose of this work was to develop an operational and competitive analysis of a candy manufacturing Company. The procedure that was followed was first, to present the theoretical techniques that would be used in the analysis to later show the application on the corresponding object of study. Among these techniques, the following stand out: "Business Model" by Osterwalder & "Quick structuring of an action plan" by Arturo Fuentes. Then, from the findings obtained, proposals were made for the short, medium & long term. Likewise, based on the results, the strategies that were put to the consideration of the business manager were projected.

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo como propósito elaborar un análisis operativo y competitivo de una empresa fabricante de caramelo. El procedimiento que se siguió fue primero, presentar las técnicas teóricas que se emplearían en el análisis para posteriormente mostrar la aplicación sobre el objeto de estudio correspondiente. Entre dichas técnicas destacan las siguientes: "Modelo de Negocio" de Osterwalder y "Estructuración rápida de un plan de acción" de Arturo Fuentes. Luego entonces, de los hallazgos obtenidos se plantearon propuestas a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, sobre la base de los resultados se proyectaron las estrategias que se pusieron a consideración del responsable del negocio.

## Lista de Figuras

Fig. 1 Máquina estiradora (izq) y máquina troqueladora (der). Fuente: Elaboración propia.

Fig. 2 Paleta de mango mediano (izq) y posicionamiento geográfico de la marca en México (der). Fuente: Elaboración propia.

Fig. 3 Máquina envoladora automática (izq) y máquina selladora (der). Fuente: Elaboración propia.

Fig. 4 Organigrama de la firma en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 5 Principales productos de caramelo de la marca. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 6 Principales productos de gomitas y juguete de plástico que la marca comercializa. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 7 Posicionamiento geográfico actual de la marca. Adaptada de d-maps.com

Fig. 8 Dibujo de la planta de fabricación de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 9 Pasos para la fabricación del caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 10 Cuadro de jerarquización de problemática: dificultad vs importancia. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 11 Cuadro de jerarquización de problemática: problemas importantes vs urgencia. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 12 Diagrama de Ishikawa (6M's) para determinar la razón del revenido (paleta que se hace agua) de la paleta de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 13 Lienzo del modelo de negocio de Osterwalder. Tomada de (Osterwalder, 2011)

Fig. 14 Preguntas a responder en el bloque de unidades de negocio. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998)

Fig. 15 Principales productos ofrecidos por la unidad de negocio de fabricación de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 16 Principales productos ofrecidos por la unidad de negocios de venta de gomitas y juguete de plástico. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 17 Preguntas clave a resolver en el bloque análisis de la industria. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Fig. 18 Principales fuerzas de la industria. Adaptada de (Herrera, 2018).

Fig. 19 Rivales directos y sustitutos que actúan sobre la empresa bajo estudio. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 20 Rivales directos y fuerzas externas competitivas que actúan sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 21 Preguntas clave del análisis de mercado. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Fig. 22 Pregunta guía para una adecuada propuesta de valor. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Fig. 23 Principales variables de perfil de producto. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Fig. 24 Principales variables encontradas en la caracterización del producto de caramelo. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Fig. 25. Productos Miguelito – Variable: imagen. Fuente: Tomada de dulcesmiguelito.com

Fig. 26 Frase de la compañía Miguelito – Variable: imagen. Fuente: Tomada de dulcesmiguelito.com

Fig. 27 Símbolo de la compañía Dulces Mara – Variable: imagen. Fuente: Tomada de mara.com.mx

Fig. 28 Extra de Dulces Mara – Variable: extra. Fuente: Tomada de mara.com.mx

Fig. 29 Niveles de Producto Teóricos. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 1998)

Fig. 30 Niveles de Producto: Paletas de Mango Productos Guevara. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 31 Mix de Productos Vero – Obtenido del proceso de benchmarking. Fuente: Adaptada de @DulcesVero.Oficial

Fig. 32 Preguntas a resolver durante el análisis de ventaja competitiva de la empresa. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 2003).

Fig. 33 Activos estratégicos de una empresa. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003).

Fig. 34 Activos estratégicos de la empresa bajo análisis. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 2003)

Fig. 35 Instrumentos de distribución y venta tradicionales. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003)

Fig. 36 Preguntas clave para el planteamiento de una estrategia comercial. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003).

Fig. 37 Representación de la estrategia comercial actual de los productos de la firma. Fuente: Elaboración propia.

Fig. 38 Preguntas a resolver en el análisis financiero. Fuente: Adaptado de (Fuentes-Zenón, 2003).

Fig. 39 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la fábrica de caramelo. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

Fig. 40 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la comercializadora de juguete de plástico y gomitas. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

Fig. 41 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la comercializadora de dulces saludables. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

## Lista de Tablas

Tabla 1. Acciones sugeridas en la componente operativa.

Tabla 2. Recuento de los resultados encontrados. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Propuesta de mejora de publicidad y logística. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Ingresos, egresos y utilidad neta de la fábrica de caramelo contemplando un lote de paletas (25Kg de caramelo) y extrapolando resultados a un volumen de venta de 80 Lotes/mes. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de gomitas contemplando una caja con 20 estuches y extrapolando resultados a un volumen de venta de 100 cajas/mes. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de juguetes contemplando una bolsa con 10 millares y extrapolando resultados a un volumen de venta de 10 bolsas/mes. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de dulces saludables contemplando un lote de 10 Kg de mix de frutos secos y extrapolando resultados a un volumen de venta de 10 Lotes/mes. Fuente: Elaboración propia.

# 1. Introducción

## Antecedentes

La empresa bajo estudio inició labores en el año 1990 con sede en el Estado de México, iniciando únicamente como un negocio donde la fabricación del caramelo se daba de manera manual. Con el pasar de los años se fueron adquiriendo equipo que permitía generar cantidades más grandes de producción y posteriormente se amplió el catálogo de operaciones mediante la adición de la distribución de otros productos como son el juguete de plástico y gomitas.

## Objetivo

Realizar un estudio de carácter operativo y competitivo de la empresa para sobre esa base identificar oportunidades de mejora y de crecimiento.

## Procedimiento

Se realizará mediante el uso del conocimiento obtenido durante los cursos de *análisis y mejora de procesos* así como *planeación estratégica* dictadas por el Mtro. Arturo Fuentes. Además se toma de apoyo del material de modelos de negocio generado por Alex Osterwalder y Porter, entre otros más. Así, se plantea la técnica utilizada

en cada apartado y la aplicación de la misma a la firma bajo estudio.

Para el análisis operacional se empleará la estructuración rápida de un plan de acción en el que se identificarán y jerarquizarán las distintas oportunidades de mejora operativa y sobre esa base formular las propuestas en el corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al análisis competitivo se hará un estudio detallado de cada bloque que compone el modelo de negocio iniciando por las unidades de negocio, pasando por el análisis de la industria y mercado, generando una propuesta de valor y así proponer una nueva estrategia comercial para finalmente presentar los hallazgos obtenidos.

## **Contenido**

El trabajo inicia con una presentación del negocio en donde se abordan temas como son su historia, organización, productos y servicios así como mercado y clientes. Con ello se adquiere un panorama general del objeto de estudio.

Luego entonces, se inicia con el análisis operacional determinando los asuntos más importantes que deben de tratarse en el corto, mediano y/o largo plazo. En este apartado se contempla la mejora de procesos principalmente de carácter técnico como son maquinaria y equipo, variables y tiempos de proceso, etc. Además, se

añaden propuestas de mejora para cada área de oportunidad.

Posteriormente, se analiza cada bloque de modelo de negocio iniciando con las unidades de negocio. A continuación aparece el análisis de la industria y del mercado donde se abordan temas como la competencia de otras firmas y se delimitan los segmentos de mercado de los productos en cuestión. Se emplea el bloque de propuesta de valor y ventaja competitiva donde se plantean las mejoras al producto y se analizan las ventajas que la firma tiene ante sus rivales. Finalmente se elabora una estrategia comercial que ha de aplicarse en el corto y mediano plazo, no sin antes abordar la estructura de costos e ingresos con que la firma cuenta en la actualidad para afirmar su factibilidad.

Para concluir, se evalúan las unidades de negocio propuestas obtenidas del análisis realizado contemplando los hallazgos derivados y que acciones se recomienda realizar.

## **2. Presentación del negocio**

Se trata de una empresa de dulces típicos y comercializadora de juguetes de plástico que se encuentra en el Estado de México.

### **2.1 Historia**

Los inicios de esta empresa datan del año 1990 cuando su dueño, el señor Ignacio inicio con la fabricación de cocada, palanqueta y paletas de raqueta. Todo esto de manera artesanal y con base a lo aprendido de su padre. Alrededor del año 1997 se decidió por cambiar el tipo de producto fabricado de palanqueta y cocada a paletas de mango, dejando los dos productos anteriores como artículos de compra-venta. Durante el inicio de la fabricación de la “paleta de mango” todo se hacía de manera manual: la envoltura y corte, el troquelado, el enchilado y el sello de las bolsas. A partir del año 2005 se adquirieron las dos primeras máquinas del proceso que son la estiradora y la troqueladora como lo muestra la Fig. 1.



Fig. 1 Máquina estiradora (izq) y máquina troqueladora (der). Fuente: Elaboración propia.

Durante este año se tenía únicamente mercado en el entonces Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo y Veracruz. Además, solo se fabricaba el mango mediano y se comercializaba la cocada.

Para el año 2010, se logró ampliar el mercado a Chiapas (ver Fig. 2) y con ello poder exportar la paleta a algunos países de Latinoamérica como son: Guatemala y Honduras. Así como otros estados tales como Tlaxcala, Oaxaca y Nuevo León. Este posicionamiento en el mercado permitió que los productos que se ofrecían se diversificaran pasando de una sola paleta que era el mango mediano (ver Fig. 2) al mango petacón y mango pequeño. Esto se consiguió gracias a la adquisición de dos nuevas máquinas troqueladoras en el año 2012.

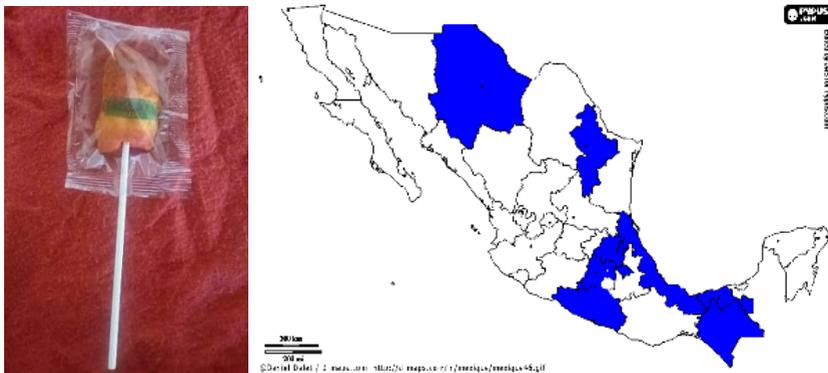


Fig. 2 Paleta de mango mediano (izq) y posicionamiento geográfico de la marca en México (der). Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el proceso aun era manual en la envoltura y corte. Por tal motivo, para el año 2015 se adquirieron dos nuevas maquinas de envoltura y corte automáticas (ver Fig. 3) tanto para el mango mediano como para el mango pequeño. Finalmente, la ultima adquisición fue la máquina selladora (ver Fig. 3).



Fig. 3 Máquina envoladora automática (izq) y máquina selladora (der). Fuente: Elaboración propia.

Un punto que se debe tomar en cuenta es la pandemia que se desató durante el año 2020 debido al virus SARS-COV-II mejor conocido como Covid. El cual frenó la economía de la empresa debido al cierre de actividades. Fueron alrededor de seis meses de alta complejidad en el mercado pero se logró tener un buen manejo de la situación consiguiendo la supervivencia de la empresa.

La empresa en cuestión ha tenido algunas consultorías primordialmente en el ámbito operativo, se ha buscado la mejora de procesos mediante la adquisición de metodologías que mejoren tiempos y movimientos así como la adquisición de equipos nuevos. Sin embargo, en el ámbito competitivo no se ha tenido el suficiente ímpetu por desarrollar mejoras. Finalmente, la firma tiene la apertura para recibir comentarios que puedan mejorar tanto las condiciones operacionales como las competitivas teniendo en cuenta como única limitante el aspecto económico.

## 2.2 Organización

Como se puede apreciar en la Fig. 4 en la actualidad se cuenta con 5 trabajadores de los cuales 4 son operadores y 1 es el maestro encargado del proceso. Los 5 empleados cuentan con bachillerato y son capacitados técnicamente. Cabe resaltar que el número de operadores en ocasiones se adapta a la temporada de la cual se trata, ya que regularmente las temporadas altas son durante el ciclo escolar mientras que las temporadas bajas son durante los periodos vacacionales del nivel de educación básico.

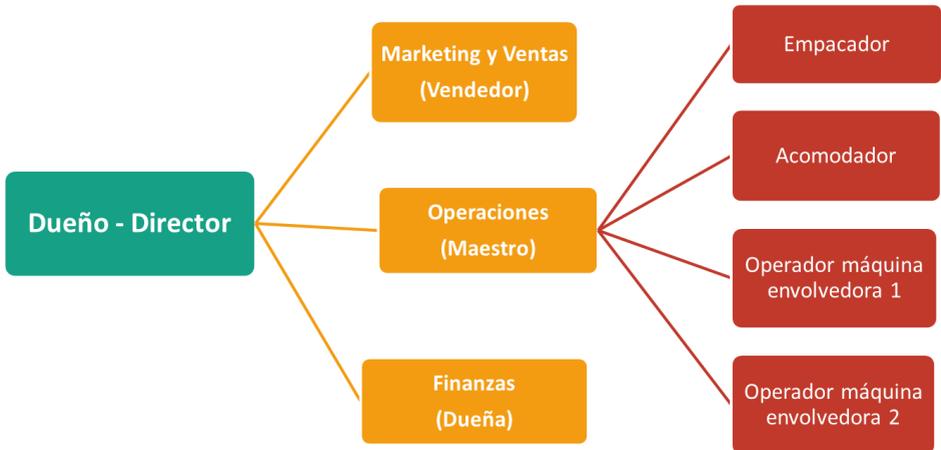


Fig. 4 Organigrama de la firma en cuestión. Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Productos y Servicios

La empresa de dulces típicos actualmente cuenta con dos unidades de negocios:

1. Fabricación de Caramelo
2. Comercializadora de gomitas y juguetes de plástico.

Para el caso de la fabricación de dulces, los productos que se fabrican son los siguientes:

- a) Mangote (Mango mediano) en bolsa y estuche.
- b) Super mango (Mango petacón).
- c) Manguín (Mango pequeño).
- d) Paleta de raqueta de piña y menta.
- e) Bichos hélices (Manguín con juguete)

Algunos de los productos que la empresa fabrica se muestran en la Fig. 5.



Fig. 5 Principales productos de caramelo de la marca. Fuente:  
Elaboración propia.

Para la comercializadora de juguete de plástico y gomitas se tiene convenio directamente con las fábricas y posterior a esto se distribuye ya sea a otros vendedores o directamente a la dulcería que tiene contacto con el cliente.

Entre los productos que se ofrecen están:

- a. Soldados, dinosaurios y trastes de juguete.
- b. Gomitas que se venden de acuerdo a la temporada como lo es, Halloween, Navidad, San Valentín, etc.

En la Fig. 6 pueden apreciarse algunos de los productos que la empresa comercializa.



Fig. 6 Principales productos de gomitas y juguete de plástico que la marca comercializa. Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Mercado y Clientes

Los estados y/o países en los que se tiene presencia se muestran en la Fig. 7, estos son:

Chihuahua, Nuevo León, Hidalgo, Guerrero, Veracruz, Estado de México, CDMX, Chiapas y Tabasco. De manera internacional se tiene presencia principalmente en Guatemala, Honduras, El Salvador, y Belice.

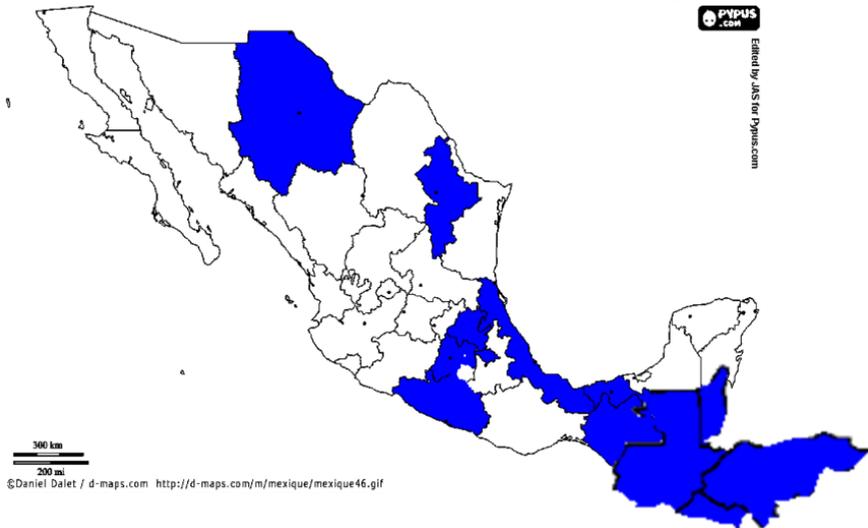


Fig. 7 Posicionamiento geográfico actual de la marca. Adaptada de d-maps.com

Algunos de los principales clientes son:

- ✓ Distribuidora Wallas.
- ✓ Cravioto Distribuciones
- ✓ Abarrotes Mafer SA. De CV

- ✓ Dulcería Jimmy
- ✓ Distribuidora Garcés
- ✓ Dulcería la Esperanza

## 2.5 Equipo e Instalaciones

El mapa de la planta se muestra en la Fig. 8 y es el siguiente:

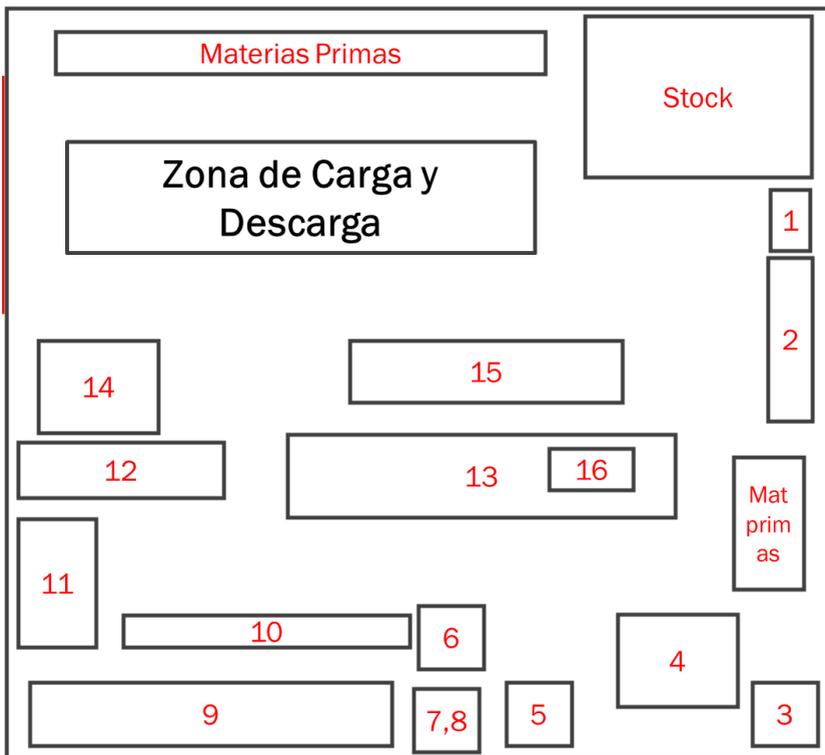


Fig. 8 Dibujo de la planta de fabricación de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

1. Máquina envolvedora, sin corte.
2. Máquina envolvedora y corte mango chico, pollito.
3. Zona preparación de cocido.
4. Plancha.
5. Máquina estiradora.
6. Máquina troqueladora mango mediano (mangote).
7. Máquina troqueladora mango petacón (supermango).
8. Máquina troqueladora mango pequeño (manguín).
9. Mesas de enfriamiento.
10. Banda de transporte de caramelo.
11. Mesas de enchilar
12. Máquina envolvedora mango mediano.
13. Zona de embolsar.
14. WC
15. Zona de empaçado
16. Máquina de sellado

El proceso se describe en la Fig. 9 de la siguiente manera:

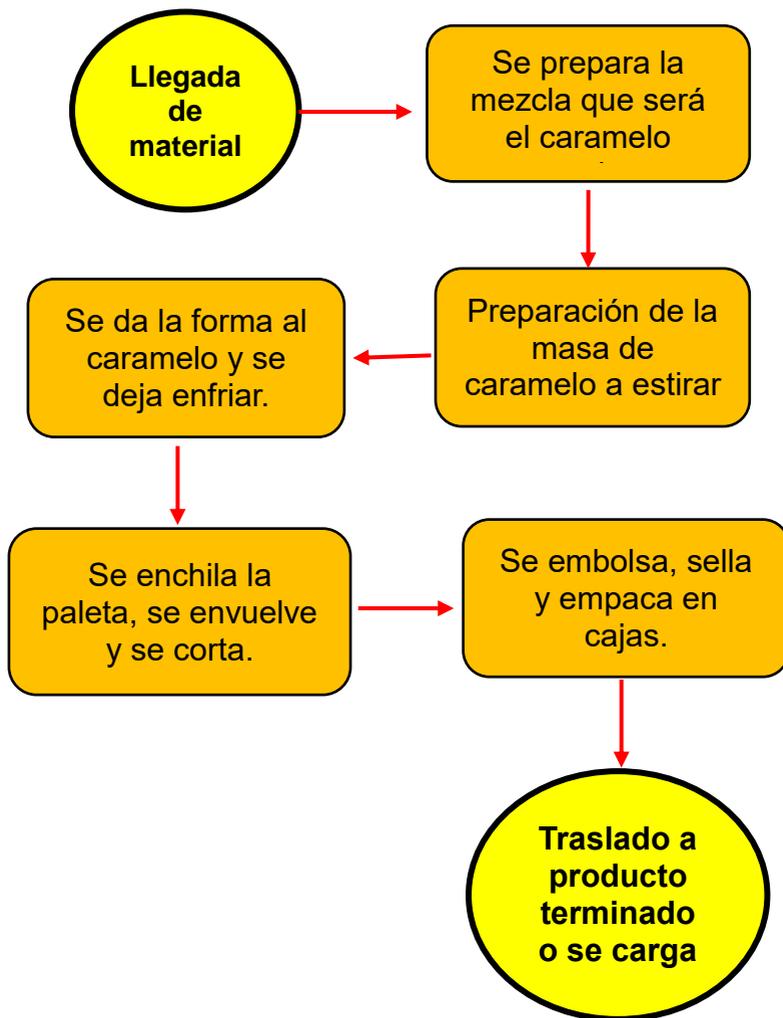


Fig. 9 Pasos para la fabricación del caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los objetivos por parte del responsable para este trabajo son los siguientes:

“Se espera de este estudio tener una buena planeación en el corto, mediano y largo plazo. Si bien hemos sido afortunados y la empresa ha salido adelante en todo este tiempo, es importante tener la orientación de una persona especializada en el ramo. Por ejemplo, los albañiles a pesar de saber la parte técnica, necesitan de un ingeniero civil para llevar a cabo su trabajo de mejor manera. Por tanto, a pesar de que en el momento inmediato sea difícil o costoso implementar una estrategia, estamos seguros de que en 1-3 años, sin duda será implementada”.

## **3. Análisis Operacional**

### **3.1 Instrumento de Análisis: Estructuración Rápida de un Plan de Acción**

Existen diversos procedimientos de trabajo para la identificación de problemáticas dentro de la industria siendo las siguientes las más conocidas:

1. Rutinas de mejora.
2. Análisis causal.
3. Análisis de procesos.

Para llegar a la selección de cualquiera de los anteriores métodos, resulta conveniente hacer uso de una estructuración rápida de un plan de acción que permita identificar, jerarquizar y seleccionar el/los problemas a atacar.

Los pasos a seguir para llevar a cabo un plan de acción se enuncian a continuación:

- a) Identificación de participantes.
- b) Levantamiento de cuestionarios.
- c) Eliminación de repeticiones.
- d) Jerarquización de respuestas.
- e) Programas de acción a corto, mediano, largo plazo y programas especiales.
- f) Presentación de los resultados obtenidos.

La aplicación de estos pasos se desarrolla en los siguientes puntos.

## **3.2 Identificación de las Oportunidades de Mejora**

Aquí recaen los 3 primeros pasos de la estructuración rápida del plan de acción:

### **a) Identificación de participantes.**

Los participantes del cuestionario a desarrollar fueron:

- Dueño-Director
- Jefe de operaciones.
- Ayudante 1.
- Ayudante 2.
- Ayudante 3.
- Ayudante 4.
- Vendedor.

### **b) Levantamiento de cuestionarios.**

En muchas ocasiones se utilizan cuestionarios con una gran cantidad de preguntas. Sin embargo, debido a la naturaleza de la estructuración rápida del plan de acción únicamente se emplearon 3 sencillas preguntas para obtener un panorama general de manera veloz. Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

- I. ¿Qué fallas ha observado en los últimos 2 o 3 meses?
- II. ¿Qué mejoras, cambios o proyectos propone desarrollar?

III. ¿Qué le gustaría alcanzar o crear en un plazo de 3 a 5 años?

Los cuestionarios respondidos se pueden consultar en el Anexo I.

**c) Eliminación de repeticiones.**

Una vez se analizaron las respuestas obtenidas de todos los participantes se eliminaron las respuestas repetidas quedando los siguientes resultados:

Fallas, asuntos o áreas de oportunidad:

- No se tiene la producción esperada debido tanto a la falta de un proceso adecuado como a la de personal capacitado.
- Falta de personal o exceso de personal.
- Instalaciones y equipo viejos.
- Falta de herramientas de trabajo.
- Piso cuarteado.
- El chile es muy picoso.
- Existe demasiada variabilidad en el grosor tanto del papel de envoltura como en las bolsas.
- La máquina envolvente rompe algunas paletas debido a la falta de sincronización.
- Cuando la paleta cae de la máquina envolvente se rompe.
- Se utilizan cajas de huevo en lugar de cajas propias de la empresa (diferente marca).
- Las cajas no cierran por completo al meter los estuches.

- Se zafa el palillo de la paleta.
- Se “empaniza” el caramelo.
- Se “hace agua” el caramelo.
- Se pierde mucho tiempo al embolsar.
- Implementación de aire acondicionado/calefacción.
- Adquirir camionetas para repartir producto.
- Adquirir máquina dispensadora de caramelo.
- Ampliar la variedad de productos.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Falta de publicidad.

NOTA: Los 3 últimos asuntos a tratar:

1. Ampliar la variedad de productos.
2. Ampliar la cartera de clientes.
3. Falta de publicidad.

Se analizarán en el apartado de análisis competitivo pues corresponden a una planeación estratégica.

### **3.3 Jerarquización de las Oportunidades de Mejora**

Desde luego que una vez se tienen todas las áreas de oportunidad enlistadas, no todas poseen la misma jerarquía. Es por ello que se clasifico a la información anterior en un cuadro de importancia y dificultad. Los resultados se muestran a continuación:

	<b>NO IMPORTANTE</b>	<b>IMPORTANTE</b>
<b>FÁCIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta o exceso de personal.</li> <li>• El chile es muy picoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene la producción esperada debido tanto a la falta de un proceso adecuado como a la de personal capacitado.</li> <li>• Falta de herramientas de trabajo.</li> <li>• Existe demasiada variabilidad en el grosor tanto del papel de envoltura como en las bolsas.</li> <li>• Cuando la paleta cae de la maquina envolvedora se rompe.</li> </ul>
<b>Difícil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piso cuarteado.</li> <li>• La máquina envolvedora rompe algunas paletas debido a la falta de sincronización.</li> <li>• Se pierde mucho tiempo al embolsar.</li> <li>• Adquirir máquina dispensadora de caramelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se zafa el palillo de la paleta.</li> <li>• Se "empaniza" el caramelo.</li> <li>• Se "hace agua" el caramelo.</li> <li>• Instalaciones y equipo viejos.</li> <li>• Implementación de aire acondicionado/Calefacción</li> <li>• Adquirir camionetas para repartir producto.</li> <li>• Se utilizan cajas de huevo en lugar de cajas propias de la empresa (diferente marca).</li> <li>• Las cajas no cierran por completo al meter los estuches.</li> </ul>

Fig. 10 Cuadro de jerarquización de problemática: dificultad vs importancia. Fuente: Elaboración propia.

De la anterior clasificación se puede decir que cuando algo es fácil pero no importante se puede llevar a cabo en caso de que el responsable lo decida. Por otro lado, cuando se trata de algo difícil y que además no es importante, se puede desechar sin mayor problema.

La Fig. 10 muestra diversos aspectos que a continuación se discuten. La falta o exceso de personal se considera no importante o fácil de llenar debido a la facilidad de contratación del personal el inconveniente radica en la enseñanza del personal, el tener personal verdaderamente capacitado es lo que convierte al asunto en una problemática mayor. Generalmente cuando se tiene temporada alta se contrata y cuando se tiene temporada baja desafortunadamente se tiene que recurrir al descanso de los trabajadores.

En ocasiones el Chile puede llegar a ser en exceso picoso. Esto afecta directamente al consumidor por lo que es necesario mantener un estándar con el proveedor, de lo contrario, se recomienda cambiar de proveedor.

El piso cuarteado se debe al peso de las máquinas empleadas, sin embargo no afecta en el proceso pues las fracturas no llegan a ser grietas grandes. En cuanto a la adquisición de una máquina dispensadora de caramelo, no resulta de alta importancia debido a que actualmente el proceso lo desarrolla una persona, por lo que se considera un proyecto de largo plazo.

Una de las fallas encontradas en el proceso es que la máquina envolvente rompe algunas paletas debido a la

falta de sincronización en el corte de las tijeras mecanizadas. Esto se cataloga como no importante debido a que la cantidad de paletas rotas es pequeña de cada 1000 paletas se rompen de 1 a 5 por lo que el porcentaje de pérdida de paletas es de alrededor del 0.005%.

El hecho de que se pierda tiempo al embolsar si bien puede considerarse difícil porque se requiere de una máquina automatizada que permita el proceso de embolsado de manera rápida. Esto puede sustituirse mediante la dispersión del producto hacia varias personas encargadas del mismo objetivo. Lo que conlleva a una rápida solución del asunto.

Posteriormente, cuando se tienen problemáticas ya sean fáciles o difíciles pero de tipo importante, se procede a clasificarlas con respecto a la urgencia que estas tengan. Así es como se llegó a la obtención del siguiente cuadro expresado en la Fig. 11:

		IMPORTANTES	
		NO URGENTE	URGENTE
FÁCIL	<b>Mediano Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene la producción esperada debido a la falta de un buen proceso y a la falta o exceso de personal.</li> <li>• Cuando la paleta cae de la máquina envolvente se rompe.</li> <li>• El papel de envoltura y de la bolsa llega a ser muy delgado o muy grueso por lo que se llega a romper.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Corto Plazo</b></p>	
NO FÁCIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de aire acondicionado/calefacción.</li> <li>• Instalaciones y equipos viejos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Largo Plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cajas no cierran por completo al meter los estuches .</li> <li>• Se safa el palillo de la paleta.</li> <li>• Se "empaniza" el caramelo.</li> <li>• <b>Se "hace agua" el caramelo.</b></li> <li>• Adquirir camionetas para repartir producto.</li> <li>• Falta de herramientas de trabajo.</li> <li>• Se utilizan cajas de huevo en lugar de cajas propias de la empresa.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Problemas Especiales</b></p>	

Fig. 11 Cuadro de jerarquización de problemática: problemas importantes vs urgencia. Fuente: Elaboración propia.

Iniciando por el cuadrante verde, es aquí donde recae el asunto de la falta de un buen proceso o de la falta o exceso de personal bien capacitado. Desde luego que es fácil atacar este asunto debido a que se puede tener una plantilla “titular” y posteriormente solo agregar ciertos elementos que apoyen a dicha plantilla y que puedan trabajar a manera de freelance, solo por ciertos periodos de tiempo.

Cuando la paleta cae de la máquina envolvente se rompe, este factor puede llegar a conjuntarse con la falta de sincronización de la máquina envolvente. Debido a esto, si no se tiene el suficiente cuidado, puede llegar a ser fatídico. Para ello se colocó una caja con un costal relleno de material esponjoso el cual logra amortiguar la caída de la paleta, evitando así su ruptura.

El tener un papel de envoltura y de bolsa con poco espesor se traduce en una mala protección de la paleta, no es el simple hecho de que el papel se rompa. La cuestión es que la paleta, al no ser bien protegida por la envoltura o bolsa, reduce su tiempo de vida considerablemente. Ya que, como se discutió en apartados anteriores, los estados o países donde se envía el producto son húmedos. Esta humedad afecta de manera considerable al caramelo haciendo que éste se vuelva agua. Por ello es necesario cambiar de proveedor o bien, especificar un cierto espesor del papel utilizado.

Por su parte, el cuadrante azul inicia con una implementación de aire acondicionado/calefacción. Este

asunto debe ser analizado desde varios puntos de vista. Desde el lado del operador, los cambios bruscos en el ambiente dentro del complejo pueden llegar a afectar su salud si éste no toma en cuenta esto. Hasta la fecha no se han presentado casos extremos pero si ciertas enfermedades como resfriados o dolor de garganta. Por otro lado, en el caso del proceso de fabricación del caramelo, la fábrica al estar localizada en un área templada y con lluvias en verano-otoño y que además cuenta con ventilación directamente hacia el exterior mantiene la humedad del ambiente afectándose así el caramelo pegándose en las máquinas o humedeciéndose. Es tal el extremo que en días lluviosos resulta difícil poder trabajar más de 100kg de azúcar. Se trata de una inversión grande y además no es sencilla pero al saber que es importante. Esta se desarrollará en el largo plazo.

Respecto de las instalaciones y equipos viejos, a pesar de tener una mecanización funcional que cumple con las expectativas de producción que el mercado requiere éstas deben mejorarse. Por ello la posición de ejercer este punto en el largo plazo como un proyecto de mejora. Lo consecuente será iniciar una automatización de los equipos que permita reducir la mano de obra y por tanto, el error del ser humano obteniendo así mejores productos.

Finalmente, el cuadrante rojo nos entrega los problemas especiales. Es importante mencionar que estos no siempre tienen solución, al menos no de momento. Un asunto a tratar es que las cajas no cierran por completo cuando el producto final son estuches, debido a la altura. Lo correcto

sería buscar implementar una caja a la medida pero, al ser altos los costos de manufactura de las cajas, se optó por mejor colocar una tapa de cartón reciclado y posteriormente cerrar con masking tape lo cual, si bien no confiere una estructura rígida si se cumple con la dureza necesaria para los envíos.

En cuanto al asunto de no adherencia del palillo con el caramelo para formar la paleta. Si no se tiene el suficiente cuidado pueden llegar a perderse grandes cantidades de producto que, si bien es posible volver a fundirse, esto conlleva un gasto excesivo de recursos. Ha ocurrido que se pierden alrededor de 30 o 50 paletas por lote de 1000 unidades lo que corresponde a alrededor de 0.05% pero si no se cuida podría llegar a ser mayor. Se debe estandarizar el tiempo de enfriamiento de la paleta, eso sucede debido a que la velocidad de enfriamiento de la paleta varía inversamente proporcional a la temperatura, a mayor temperatura menor velocidad de enfriamiento y, por tanto, mayor tiempo de enfriamiento.

Otro de los asuntos o problemáticas que puede llegar a ser terrible para el proceso es el del “empanizado” del caramelo. Cuando este sucede puede llegar a perderse hasta el 60% del lote completo. El tratamiento de este mazapán no solo consiste en ser refundido sino que también requiere agregarse en pequeñas proporciones a los siguientes lotes. Debido a esto, es necesario tener un estricto control de los ingredientes que se adicionan durante la preparación de la suspensión que se convertirá en caramelo.

El hecho de que se utilicen cajas de huevo en lugar de cajas propias de la empresa no afecta directamente al producto pues la caja cumple con la protección de las paletas, pero la imagen definitivamente se afecta aunque se colocan etiquetas que brindan la información del producto.

NOTA: Para el caso “se hace agua el caramelo” se hizo uso de un diagrama de Ishikawa, ya que existen varios factores que influyen en que el caramelo se eche a perder.

El diagrama causa-efecto mejor conocido como Ishikawa es una técnica que permite desarrollar las posibles causas de un problema (Luca, 2016). Los pasos de análisis son los siguientes:

1. Identificar el problema.
2. Determinar los principales factores envueltos.
3. Identificar las posibles causas.
4. Analizar el diagrama.

Las 6 principales causas o 6M's se enlistan a continuación:

1. Medición.
2. Material.
3. Maquinaria.
4. Mano de obra.
5. Medio ambiente.
6. Método.

A continuación se muestran los resultados obtenidos.

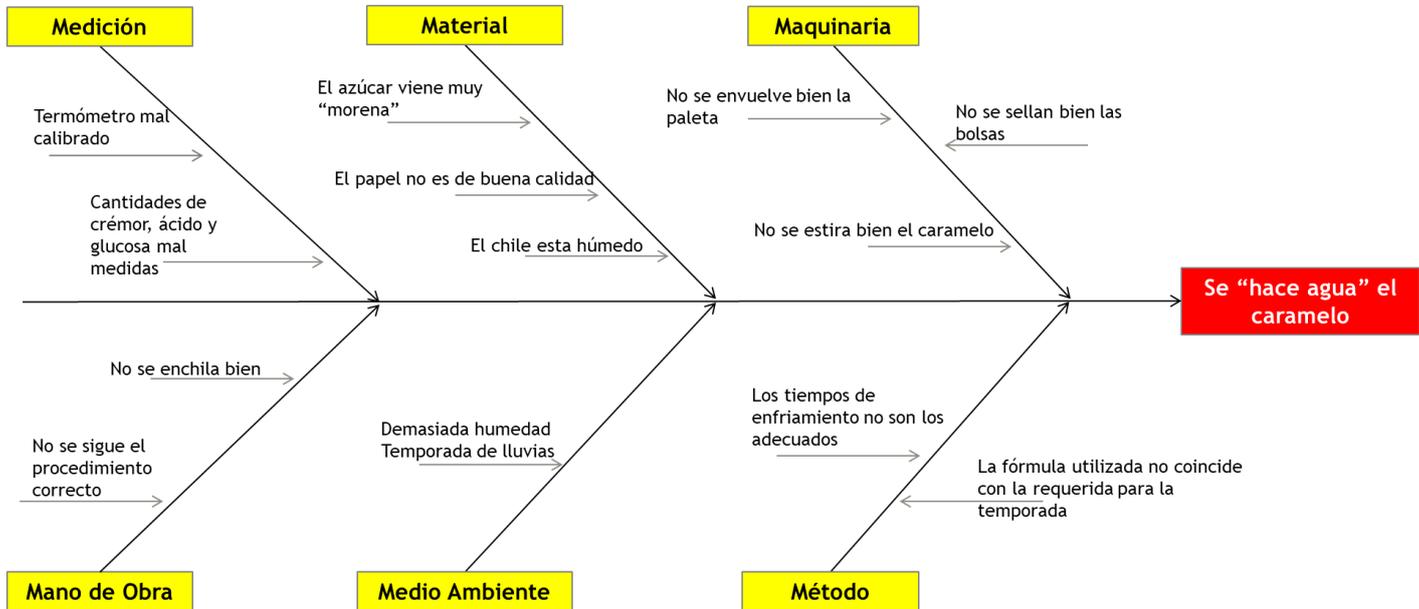


Fig. 12 Diagrama de Ishikawa (6M's) para determinar la razón del revenido (paleta que se hace agua) de la paleta de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

La Fig. 12 muestra los resultados obtenidos luego de recabar las causas del revenido del caramelo (“se hace agua”). En el caso de la medición se encontró que en ocasiones el termómetro puede llegar a estar mal calibrado. Esto se traduce en el hecho de que, la temperatura promedio de salida del caramelo es de 160°C cuando un lote de caramelo se obtiene a una temperatura menor, éste adquiere una consistencia endeble y que además tiende a absorber una mayor cantidad de humedad. Por otro lado, cuando la temperatura es mayor a 160°C el caramelo adquiere una consistencia rígida que no permite el ingreso de humedad resistiendo mejor la tendencia al revenido. Por ello, cuando un termómetro no marca la temperatura adecuada, se corre el riesgo de que el producto sea endeble o demasiado rígido llegando al punto de quiebre.

Las cantidades de crémor, ácido y glucosa mal medidas también afectan de manera directa a la calidad del caramelo. Un exceso de ácido provoca caramelo endeble, una falta de ácido puede provocar el empanizado. Un exceso de glucosa provoca fragilidad mientras que una falta provoca consistencia. En cuanto al crémor tártaro, un exceso provoca material endeble mientras que la insuficiencia llega a crear empanizados.

El análisis de este diagrama es basto y se podría profundizar en cada punto pero, dado que el diagrama permite el resumen de cada una de estas causas. Se puede determinar que la solución para la problemática del revenido del caramelo es la creación de checklists que

permiten tener un control de proceso en cada área. Desde la creación de la suspensión de caramelo pasando por los tiempos de enfriamiento y finalmente el sellado de las bolsas.

### **3.4 Propuestas de mejora de Corto, Mediano y Largo Plazo**

Tomando como referencia la Fig. 11 a continuación se discuten en la Tabla 1 las acciones a tomar para las resoluciones/contenciones de las problemáticas o asuntos encontradas en el análisis operativo.

Tabla 1. Acciones sugeridas en la componente operativa.

Asunto	Propuesta	Hecho
<b>Propuestas de Corto Plazo</b>		
No se tiene la producción esperada debido a la falta de un buen proceso y a la falta o exceso de personal.	Se debe hacer un análisis detallado del proceso y conjuntamente contratar una plantilla mínima de trabajadores calificada titular para agregar o quitar elementos.	No
Cuando la paleta cae de la máquina envolvente se rompe.	Colocar una caja con un costal relleno de material esponjoso que funcione amortigüe la caída. IMPLEMENTADO CON ÉXITO.	Si
El papel de envoltura y de la bolsa llega a ser muy delgado o muy grueso por lo que se llega a romper.	Determinar las características ideales de trabajo y proporcionarlas al proveedor si esto no funciona, cambiar de proveedor.	Si
<b>Propuestas de Largo Plazo</b>		
Implementación de aire acondicionado/calefacción.	Es necesario cotizar el servicio con una empresa que detalle la instalación del sistema.	No
Instalaciones y equipos viejos.	Renovar los activos fijos de la compañía de forma escalonada. Remodelación de las instalaciones para mejorar la imagen.	No
<b>Problemas Especiales</b>		
Las cajas no cierran por completo al meter los estuches.	Debido al alto costo de fabricación de cajas a la medida se plantea mantener la presentación actual de las cajas.	Si
Se zafa el palillo de la paleta.	Implementar un control de registros con valores de tiempo, temperatura y humedad.	No
Se “empaniza” el caramelo.	Implementación de una checklist por lote.	No
Se “hace agua” el caramelo.	Implementación de una checklist por lote.	No
Adquirir camionetas para repartir producto.	Más tarde se retoma este asunto en el análisis competitivo y se hace una propuesta.	No
Falta de herramientas de trabajo.	Colocar un tablero de herramientas para evitar la pérdida de las mismas.	No
Se utilizan cajas de huevo en lugar de cajas propias de la empresa.	Debido al alto costo de fabricación de cajas a la medida se plantea mantener la presentación actual de las cajas.	Si

Fuente: Elaboración propia.

## 4 Análisis Competitivo<sup>1</sup>

### 4.1 Instrumento de Análisis: Modelo de Negocio

Para realizar el análisis competitivo de la empresa en cuestión, se tomaron conceptos tanto del modelo de negocio propuesto por Osterwalder (2011) en su libro “Generación de los modelos de negocio” así como de los diversos libros del Maestro Fuentes Zenón.

Tomando como referencia el modelo de Osterwalder, para plantear las bases de una empresa, es posible implementar el uso de un lienzo (canvas) en donde se presentan 9 módulos los cuales permiten describir las operaciones sobre las cuáles reposa o reposará la empresa bajo estudio. Los primeros 4 módulos corresponden a un análisis operativo mientras que los 5 consecuentes plantean un análisis competitivo. Estos módulos son los siguientes:

1. **Segmentos de mercado:** las empresas se enfocan ya sea en uno sólo o en varios.
2. **Propuestas de valor:** éstas son las ideas de originalidad que diferencian a la firma de otras

---

<sup>1</sup> Osterwalder (2011)

En general la exposición del propósito del análisis de cada bloque y el procedimiento referido en estas notas se hace a partir de los trabajos del Maestro Arturo Fuentes Zenón. La aportación que se hace en este trabajo es su aplicación a la empresa de caramelo bajo consideración para no repetir.

Buena parte de las figuras son tomadas de AFZ, se hace esta aclaración.

dando solución y satisfaciendo las necesidades que los clientes tienen.

3. **Canales:** una vez se tiene una propuesta de valor, la forma de hacerla llegar a los clientes es mediante los canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con clientes:** consiste en la forma en que se engancha al cliente para que siga consumiendo el producto o servicio.
5. **Fuentes de ingresos:** trata sobre cuales son o serán los flujos de efectivo obtenidos de la venta del producto o servicio por parte del cliente.
6. **Recursos clave:** se refiere a los activos necesarios para proveer y proporcionar el producto o servicio ofrecido.
7. **Actividades clave:** se trata de las operaciones necesarias de la firma para la obtención del producto o servicio.
8. **Asociaciones clave:** cuando ciertas actividades clave no pueden ser desarrolladas por la empresa y requieren ser llevadas a cabo por un usuario externo o bien, determinados recursos se adquieren fuera de la empresa es preciso crear asociaciones exitosas con los proveedores.
9. **Estructura de costos e ingresos:** se refiere a la inversión de flujo de efectivo que se requiere para la obtención de los activos para la creación del bien o servicio.

Le representación del modelo de negocio se muestra en el lienzo de la Fig. 13.

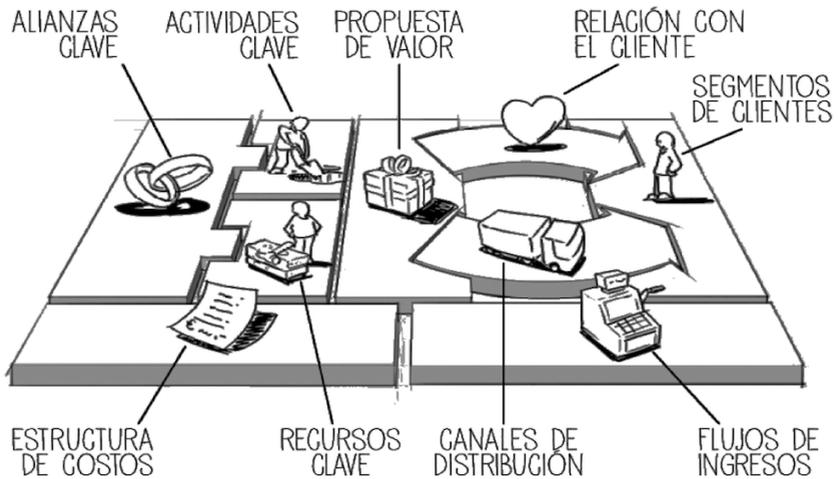


Fig. 13 Lienzo del modelo de negocio de Osterwalder. Tomada de (Osterwalder, 2011)

En capítulos consecuentes se hará uso de dicha representación.

## 4.2 Análisis de los bloques del Modelo de Negocio

### 4.2.1 Unidades de Negocio

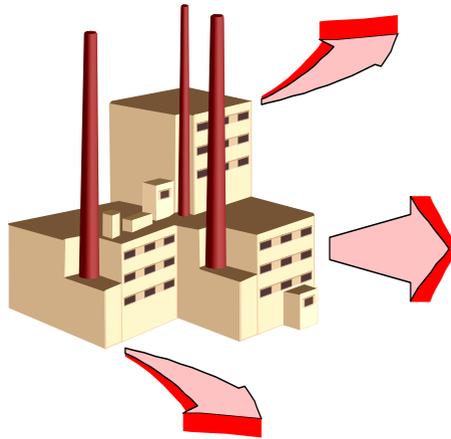
Cuando una empresa crece en sus actividades, de manera geográfica o en un nuevo producto es necesaria una subdivisión de la misma para controlar de mejor manera estas nuevas tareas, es así como se crea una nueva **unidad de negocio**. Esta nueva unidad de negocio no

necesariamente significa una división física de la firma, inclusive dentro de una misma planta es posible tener varias unidades de negocio.

Para obtener un análisis competitivo profundo y confiable de la empresa en cuestión es importante iniciar por una buena delimitación de las unidades de negocio con las que la firma cuenta en la actualidad. De esta manera, se pretende focalizar los esfuerzos en las unidades que se tienen en el presente y, si es necesario, desarrollar nuevas en un futuro.

Existen 3 principales factores que caracterizan a una unidad de negocio, estas son:

1. Cada unidad de negocio tiene como fin atender un mercado externo específico.
2. Cada unidad de negocio posee rivales diferentes.
3. Cada unidad de negocio fija sus objetivos y traza sus estrategias de manera autónoma, es decir, ésta decide qué y cómo producir, cuáles serán sus proveedores, cuál será su estrategia competitiva, etc.



¿Cuáles son las unidades de negocio de la firma?

Fig. 14 Preguntas a responder en el bloque de unidades de negocio.  
Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

Para responder la pregunta de la Fig. 14 se debe pensar cual será el tipo de clasificación que se utilizará en la generación de las nuevas unidades de negocio en la empresa de caramelo. Con ello, se tomará en cuenta la siguiente clasificación:

1. Por línea de producto o por producto.
2. Por región o por tipo de cliente.
3. Internas.

Así, se decidió que la clasificación que mejor le favorecía al caso de estudio fue la de **por línea de producto**.

# UN 1 – Fabricación de Caramelo



Fig. 15 Principales productos ofrecidos por la unidad de negocio de fabricación de caramelo. Fuente: Elaboración propia.

Al iniciar con el análisis de la firma, se apreciaba que las ventas de producto se basaban tanto en la venta del producto propio fabricado, como en la reventa de otros productos. Se descubrió que la línea principal de venta era la fabricación del caramelo pues aquí es donde se presentan 5 productos principales: mango pequeño, mango mediano, mango grande, paletas de raqueta y bichos (dulces con juguete). Esto se muestra en la Fig. 15.

Además, de entre las reventas que la empresa hace, se encuentran las palanquetas, la cocada y en general los dulces de coco. Desafortunadamente, durante el tiempo de investigación de este trabajo. El fabricante de la cocada y

de los dulces de coco falleció, perdiéndose la receta del producto. Por tanto, se encontró un nuevo nicho de negocio con los juguetes de plástico y las gomitas. Lo anterior muestra los principales productos vendidos en la Fig. 16.

## UEN 2 – Comercializadora De juguete de plástico y gomitas



Fig. 16 Principales productos ofrecidos por la unidad de negocios de venta de gomitas y juguete de plástico. Fuente: Elaboración propia.

Es así como se llegó a la conclusión que esta rama de la empresa podría tratarse como otra unidad de negocio, aunque no tan desarrollada como la primera. Esto es importante ya que como se discutió anteriormente, es conveniente saber hacia dónde se deben dirigir tanto los esfuerzos como los recursos. Es correcto que la unidad de negocio principal es la fábrica de dulce, sin embargo, siempre es buena idea tener otras fuentes de ingreso. Nunca se sabe cuándo un producto se deja de vender, esto

simplemente puede pasar de un momento a otro ya que las tendencias y modas cambian abruptamente de un día para otro. Tomando como referencia esto, las unidades de negocio encontradas en este apartado son las siguientes:

1. La principal unidad de negocio es la fabricación de dulce, es donde se tienen clientes sólidos y se debe trabajar en mejorar la producción e imagen del producto.
2. La unidad de negocio que corresponde a la distribuidora de dulces y juguete de plástico se tiene descuidada, es importante ampliar el catálogo de productos que se ofrecen, buscar nuevos proveedores para tener buenos precios y encontrar nuevos clientes. Se trata de un diamante en bruto, si se le da el cuidado necesario puede convertirse en una fuente de ingresos incluso mayor que la fabricación de caramelo.
3. No se puede dejar atrás la situación actual de la sociedad, esto es, las personas cada vez buscan productos que sean más saludables. Esto da origen a una nueva propuesta de unidad de negocio. Productos saludables, enfocándose en aquellos productos que son deshidratados, bajos en azúcar y de estilo fit. El vender productos saludables nunca pasará de moda. Por lo que las personas que cuidan de su salud son un nicho de negocio ideal para que esta unidad de negocio se desarrolle.

Las unidades de negocio halladas fueron las siguientes:

1. Fábrica de caramelo.
2. Distribuidora de dulces y juguete de plástico.
3. Distribuidora de dulces saludables.

### **4.2.2 Análisis de la Industria**

El concepto de industria se define como:

“El conjunto de firmas que ofrecen productos y que son sustitutos cercanos entre sí, tal que el comprador puede optar por cualquiera de ellos para satisfacer alguna necesidad o deseo” – Arturo Fuentes

Al analizar la industria se busca reconocer cuáles son las principales fuerzas competitivas que afectan al negocio en cuestión. Esto tiene como fin generar la información necesaria para saber dónde está ubicada actualmente la empresa y que estrategias se pueden plantear para competir con dichas fuerzas.

Las preguntas que se responderán durante este bloque son las mencionadas en la Fig. 17

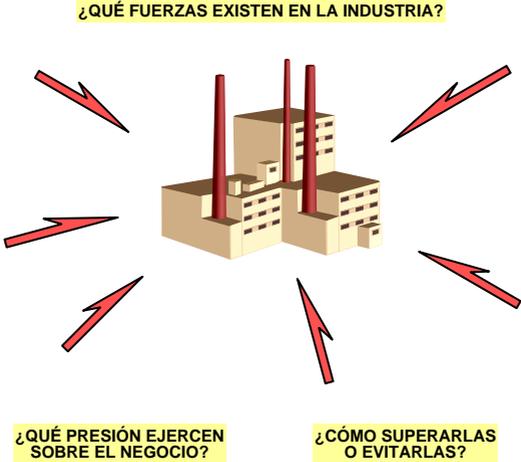


Fig. 17 Preguntas clave a resolver en el bloque análisis de la industria. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón,1998).

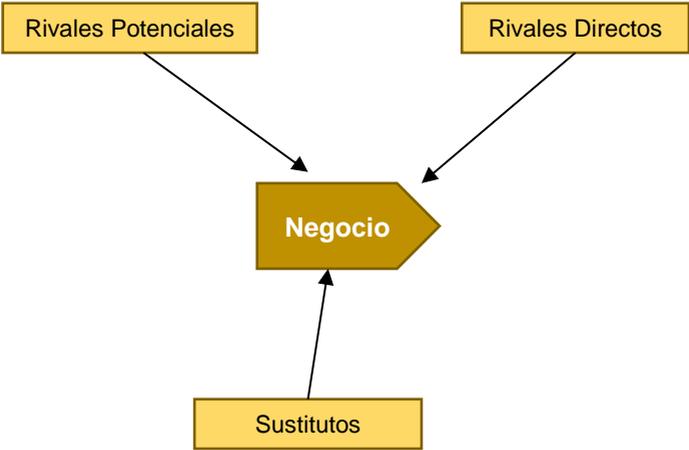


Fig. 18 Principales fuerzas de la industria. Adaptada de (Herrera, 2018).

De acuerdo a la Fig. 18 se plantean las siguientes 3 fuerzas que se consideraron, las más sobresalientes a analizar durante este procedimiento.

**Rivales potenciales:** corresponden al peligro que proviene de la entrada de nuevos competidores.

**Sustitutos:** aquellos productos o servicios que pueden reemplazar al negocio existente.

**Rivales directos:** su impacto depende del grado de rivalidad.

De lo anterior, en el presente caso de estudio se consideró a los rivales directos y a los sustitutos como los principales agentes competitivos en la industria de la empresa de caramelo. A continuación, se desarrolla el análisis de cada una de las fuerzas competitivas.



Fig. 19 Rivales directos y sustitutos que actúan sobre la empresa bajo estudio. Fuente: Elaboración propia.

La Fig. X muestra que los principales rivales directos de la firma son:

1. Dulces Vero.
2. Dulces Mara.
3. Fábrica de Dulces Miguelito.

La estrategia a seguir para poder competir con estos rivales directos es completamente de manera indirecta, ya que no se cuenta con la infraestructura que estos gigantes del sector poseen. Así, se pretende ofrecer más cantidad de producto a un precio menor, sacrificando la calidad del empaque, pero manteniendo la presentación de las paletas individuales.

El caso de Dulces Vero, se trata de una empresa que en su momento quebró. Sin embargo, recientemente fue adquirida por la empresa Grupo Bimbo®. Dándole un impulso de mercadotecnia envidiable. Las paletas de tipo mango que ofrece Dulces Vero se caracterizan por que recurrentemente se echan a perder debido al tipo de presentación que maneja la compañía. Con base en lo anterior, se propone una cubierta de chile distinta para ofrecer paletas con una calidad superior que no se revengan (hacer agua) en periodos cortos de tiempo. Adicionado a esto, se plantea crear una campaña de sustitución de las etiquetas actual proponiendo una nueva imagen del logo y de los productos Guevara en general. O bien, crear un producto con un empaque de mayor costo pero que ofrezca una presentación superior.

Dulces Mara es de las empresas con mayor antigüedad en el mercado, ubicados en Zacatecas. Fueron los pioneros en la fabricación de las paletas de caramelo. Eso, aunado a su crecimiento acelerado los convierte en un rival con dimensiones gigantescas. Para contrarrestar su auge la propuesta que se da es el producto comercialmente llamado “Manguín”. Se trata de una paleta de tamaño pequeño y la forma de competir es mediante la reducción del precio de la bolsa, se brinda un producto de menor calidad comparado con el llamado “Mara Mango” pero se ofrece a un precio menor con una mayor cantidad de producto. Además, se plantea el uso de promociones como agregar cierta cantidad de juguetes que ayuden a hacer al producto más competitivo y diferenciado.

El caso de Dulces Miguelito inicio con su famoso “chilito picosito” sin embargo, continuaron con la fabricación de paletas de raqueta y recientemente ampliaron su catálogo de productos a mango. Por lo que se trata de una competencia directa. Sin embargo, a pesar de que cuentan con el producto, no se trata de su mercado líder, por lo que las estrategias planteadas anteriormente se pueden aplicar a este rival.

Como puede apreciarse, a pesar de que dichas empresas tienen un enfoque en un mango de tamaño pequeño. Lo que Productos Guevara propone es el mango mediano y petacón. Estos, al tener tamaños mayores, no presentan homólogos en ninguna de las tres firmas anteriores. Lo anterior se discutirá más a fondo en el apartado de “Perfil de Producto”.

En cuanto a los productos sustitutos, si bien se trata de una fuerza de Porter que puede llegar a ser dañina, es importante cambiar el sentido de la fuerza y de esta manera se propone crear una nueva unidad de negocio para la firma, la cual se discutirá más adelante.

Rivales Directos



Fig. 20 Rivales directos y fuerzas externas competitivas que actúan sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra la Fig. 20 las principales fuerzas competitivas son los rivales directos y es importante mencionar otra fuerza que puede considerarse de interés y es la del gobierno. Una de las amenazas que se convirtieron en una realidad en el 2020 fue la de los sellos de seguridad en los productos procesados. Afectan de

manera directa a la imagen de la empresa. Así como a la desaparición de personajes animados que pudieran fomentar el consumo de dichos productos. Por tal motivo se tiene en mente la búsqueda de productos con una mejor aportación nutrimental.

## **Resumen de los Hallazgos**

### Rivales Directos:

1. Dulces Vero – Estrategias a utilizar:
  - a. Cubierta de chile distinta.
  - b. Sustitución de la imagen actual del empaque.
2. Dulces Mara – Estrategia a utilizar:
  - a. Producto diferenciado.
  - b. Promociones.
3. Dulces Miguelito – Estrategia a utilizar:
  - a. Producto diferenciado.
  - b. Promociones.
4. Todos los anteriores – Estrategia a utilizar:
  - a. Se plantean dos tamaños de paleta de mango adicionales (mediano y petacón).

### Rivales Sustitutos:

1. Estrategia a utilizar: Planteamiento de una nueva unidad de negocio.

### Otras fuerzas:

1. Búsqueda de productos con una mejor aportación nutrimental.

### **4.2.3 Análisis del Mercado**

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales del producto.

Dado que los requerimientos de los compradores no son uniformes es necesario plantear una segmentación del mercado, estos son los espacios en los que la demanda guarda una cierta similitud, para luego definir a que parte del mercado conviene dirigir la atención.

Algunos de los beneficios que brinda la segmentación del mercado son los siguientes:

- Permite identificar los espacios más atractivos.
- Detectar los espacios que no son bien atendidos.
- Afinar o rediseñar el producto de acuerdo a los requerimientos de cada espacio.
- Ajustar las operaciones de la firma ligadas al mercado, es decir, distribución, promoción, ventas y servicio.

Para tener un panorama más claro de lo que se busca encontrar en el análisis de mercado se plantean las preguntas de la Fig. 21.

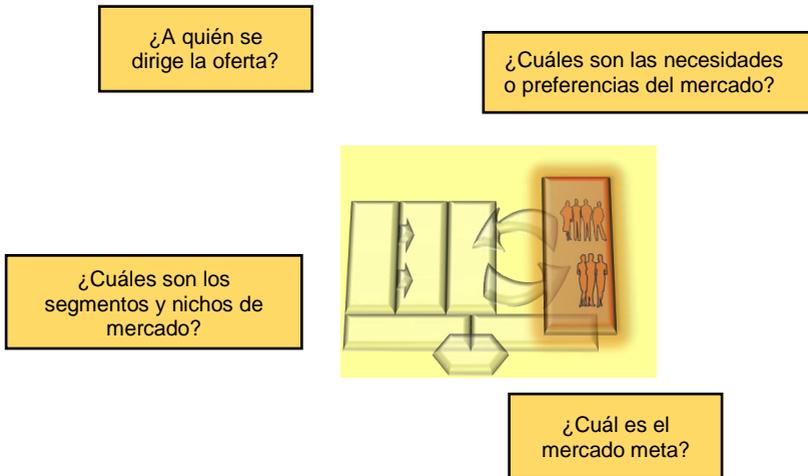


Fig. 21 Preguntas clave del análisis de mercado. Fuente: Adaptado de (Fuentes-Zenón, 1998).

**El procedimiento** que se siguió es el siguiente:

Es importante identificar qué factores influyen en la variación de la demanda, ya sea edad, sexo, ingreso, personalidad, etc. Para sobre esa base disgregar el mercado. Así, se identificaron los segmentos de mercado y nichos de empresas similares para posteriormente proponer los nichos y segmentos que la firma pretende abarcar.

Con ayuda del benchmarking (Cárdenas, 2006) se hizo un análisis de cada uno de los rivales directos buscando cuales eran algunas de las estrategias que ellos

implementan en la actualidad para ser más competitivos en el mercado como por ejemplo el mix de paletas de la empresa Vero o las paletas por temporada de Mara que la empresa de caramelo no conocía, las cuáles se abordarán en el siguiente apartado de perfil de producto.

Finalmente, se determinó que las variables de mayor interés son las siguientes:

1. Canales de comercialización.
2. Nivel de ingreso.
3. Dieta saludable.
4. Alcance geográfico.

**Los hallazgos** más importantes en el análisis del mercado son los siguientes:

**1. Variable: Canales de Comercialización. Utilizar cadenas de tiendas de autoservicio como son: NETO® y TIENDAS 3B®**

En la actualidad, el canal de comercialización con el que se trabaja es a través de distribuidoras y dulcerías mediante el uso de contactos y representantes de ventas. Dado que las grandes cadenas de distribución como lo es Walmart® o Soriana® requieren una oferta de producto enorme. Es necesario apostar por cadenas de venta más pequeñas pero que puedan de igual forma funcionar como distribuidoras del producto. Por tanto, se llegó a la propuesta de tomar en cuenta a las cadenas de autoservicio llamadas “3 B’s” y “Neto” puesto que se trata

de cadenas pequeñas pero que están en crecimiento. Desde luego que se trata de cadenas de bajo costo en donde el producto puede acomodarse de manera adecuada.

## **2. Variable: Nivel de Ingreso. Generar un producto diferenciado con el fin de atacar a un segmento medio – alto de la sociedad**

Se trata de un producto dirigido principalmente a una población popular por las características de los lugares a donde se embarca. Tal es el caso de Chiapas, Veracruz o Guatemala donde la población no cuenta con un poder adquisitivo alto (clase media – baja y media – media). De lo anterior, éste producto puede competir con precios bajos y una calidad aceptable. Por tanto, se propone una mejora en la presentación del producto lográndose esto con un empaque y envoltura de mayor calidad. Así, aunque el precio de la fabricación aumenta, es posible aumentar el precio final del producto ofreciéndose en mercados con una mayor exigencia.

## **3. Variable: Dieta saludable. Ampliar el mercado a un segmento saludable**

Desde luego que se presenta un producto a base de azúcar estándar y saborizantes artificiales, los cuales, como se sabe se trata de productos que pueden llegar a ser nocivos para la salud si se consumen en exceso. Recientemente la

industria alimentaria ha apostado a sustituir productos químicos por naturales para evitar productos cancerígenos o que dañen el cuerpo humano. De tal suerte que se propone sustituir el saborizante artificial por productos de origen natural o bien, modificar las cantidades de azúcar estándar o refinada agregando esplenda para ofrecer al cliente un producto más amigable con el cuerpo humano.

Además, se plantea ampliar el catálogo de productos ofrecidos, no sustituyendo, sino adicionando productos a base de amaranto como pueden ser alegrías o bien, productos deshidratados como son papas, betabel, plátanos, etc.

#### **4. Variable: Alcance geográfico. Buscar distribuidores locales en Centroamérica**

Los nichos de venta que la empresa posee en la actualidad son los estados del sur y países de Centroamérica como lo es Guatemala, Nicaragua y Honduras. Esto se logra debido a un pequeño número de contactos en dichas regiones o mediante vendedores secundarios que tienen el alcance. Desde luego que este avance aún no es potenciado por lo que se propone hacer una búsqueda de distribuidores locales con el fin de ampliar el mercado y no depender solo de un grupo pequeño de compradores.

## **Resumen de los Hallazgos**

1. Canales de comercialización - utilizar cadenas de tiendas de autoservicio como son: NETO® y TIENDAS 3B®.
2. Nivel de ingreso - generar un producto diferenciado con el fin de atacar a un segmento medio-alto de la sociedad.
3. Dieta saludable - ampliar el mercado a un segmento saludable.
4. Alcance geográfico - buscar distribuidores locales en Centroamérica.

### **4.2.4 Propuesta de Valor**

El mercado de cualquier producto presenta una alta competitividad, por lo cual es indispensable presentar una propuesta de valor que diferencie al producto de su competencia. Es de suma importancia porque es aquí donde radica la creatividad de crear una estrategia que verdaderamente corte en el mercado. Esto se logra a partir de identificar las principales variables que afectan a un producto. La pregunta que se busca responder con el presente análisis se muestra en la Fig. 22.

¿Qué características debe reunir el producto para sobresalir de su competencia?

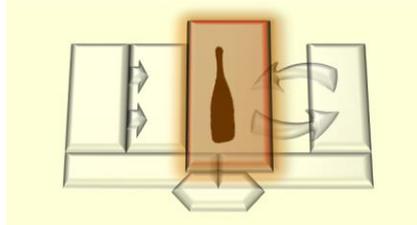


Fig. 22 Pregunta guía para una adecuada propuesta de valor. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

En la Fig. 23 se muestran las variables que pueden presentarse cuando se trata de caracterizar a un producto:

**Publicidad:** informativa o comparativa

**Precio:** en un nivel alto como sinónimo de excelencia.

**Posición en el mercado:** marca, lista de clientes, etc.

**Apariencia del producto:** empaque, acabados...

**Instalaciones:** lujo, modernidad, limpieza...

**Símbolos:** sinónimo de éxito, aire juvenil, alto mundo...

**Asociaciones favorables:** interés por la niñez, cuidado del ambiente.

**Servicio al producto:** incluye los servicios que de una u otra manera inciden en el producto.

**Servicio al cliente:** se distinguen porque su presencia o ausencia no tiene influencia en el producto mismo.

**Productos conexos:** también se apoya al producto y al cliente al ofrecer en paquete o por separado otros productos que lo complementan.

**Desempeño:** medida o grado en que el producto cumple con las funciones para las que se adquiere.

**Extras:** elementos o atributos adicionales que complementan las funciones básicas.

**Economía:** gastos derivados de la operación y mantenimiento, incluye duración y rendimiento.

**Estética:** accesorios y atributos del producto puestos más para agradar al cliente que para cumplir una función.

**Otros:** variedad, versatilidad, seguridad, facilidad de uso, economía, confiabilidad.

Fig. 23 Principales variables de perfil de producto. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

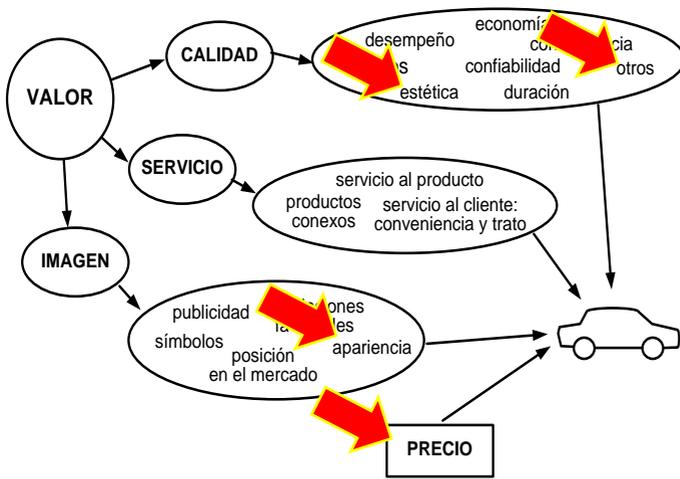


Fig. 24 Principales variables encontradas en la caracterización del producto de caramelo. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 1998).

En la Fig. 24 se muestran las 4 principales variables encontradas durante el análisis de la paleta de caramelo ofrecida en el mercado. Iniciando con la estética, se aprecia en los colores que ofrece el producto, desde luego que no se proporciona ninguna ventaja para el comprador más que la vista agradable. Otros: específicamente hablando de variedad en los productos. Extras, pues se agrega el chilito picosito en la punta de la paleta lo cual va directamente ligado a la apariencia. Dentro de esta misma variable es

importante mencionar el tamaño de la paleta y conjuntarla con la variable precio. Puesto que es la principal diferencia que la empresa puede ofrecer para competir con las empresas que son más grandes. Una apariencia de tipo “dulce típico” brinda esa sensación de producto hecho a mano con un rico sabor contrastando a las paletas que ofrece grupo mara o vero con una propuesta de tipo industrializada. Lo anterior presentando un producto a bajo costo comparado con sus homólogos en la industria.

Para tener un panorama general de las empresas líderes de caramelo a nivel nacional se realizó un análisis de sus principales variables utilizadas y como las aplicaban a sus productos. La Fig. 25 muestra un claro ejemplo de la aplicación de la imagen en los productos Miguelito.



Fig. 25. Productos Miguelito – Variable: imagen. Fuente: Tomada de dulcesmiguelito.com

Se aprecia el mismo chilito pero con varios colores, lo cual aumenta de manera significativa la atracción del público que gusta de colores floridos.



Fig. 26 Frase de la compañía Miguelito – Variable: imagen. Fuente: Tomada de dulcesmiguelito.com

Otro claro ejemplo se aprecia en la Fig. 26 Dulces Miguelito pretende mostrar una asociación favorable con el público al decir que su chilito se puede agregar directamente a una fruta picada. Esto brinda una confianza en el consumidor de salud y además abre un nuevo segmento de mercado como lo son las personas que hacen ejercicio o están a dieta.



Fig. 27 Símbolo de la compañía Dulces Mara – Variable: imagen. Fuente: Tomada de mara.com.mx

Como lo muestra la Fig. 27 Dulces Mara ofrece un eslogan convincente que genera en el público una sensación de calidez de manera importante.



Fig. 28 Extra de Dulces Mara – Variable: extra. Fuente: Tomada de mara.com.mx

Posteriormente, en la Fig. 28 Dulces Mara ofrece un extra en sus paletas y esto es la goma de mascar, su publicidad enfoca la atención del consumidor al centro de chicle en la paleta con lo cual, a pesar de que los productos son caros, la buena imagen gana a los clientes.

Tomando como referencia a Grupo Bimbo, quienes desarrollan productos prácticamente cada año o menos, innovando su mercado y siendo esta su mayor fortaleza, la empresa bajo estudio plantea el desarrollo de un nuevo producto cada 5 años, esto con el fin de evitar la monotonía de los productos ofrecidos.

Resulta conveniente darle importancia a los niveles en los que un producto se quiere ofrecer, desde luego que esto dependerá directamente del estrato social al que se busque ganar.



Fig. 29 Niveles de Producto Teóricos. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 1998)

La Fig. 29 muestra los niveles de productos teóricos que un producto puede proponer, a continuación se explica cada nivel:

- **Producto superior:** se plantean productos que más que cumplir una necesidad básica, plantean la materialización de una innovación que deleite al cliente.
- **Producto aumentado:** se ofrecen funciones o productos extras que superan las necesidades esenciales del público en cuestión.
- **Producto esperado:** se sitúa en el nivel básico que el cliente espera recibir por el precio pagado.
- **Producto genérico:** es un producto sencillo que cumple con los requerimientos básicos.
- **Producto esencial:** solo se enfoca en la necesidad más básica que el cliente puede tener.



**Producto Superior:** No se busca llegar a este nivel puesto que los costos se incrementarían de tal manera que el precio estaría por encima del de mercado haciendo incompetente al producto.

**Producto Aumentado:** Se plantean paletas de mayor tamaño con una presentación superior, agregando chilito y líneas que mejoran la imagen de la paleta todo esto a un precio competitivo.

**Producto Esperado:** Buen sabor, tamaño pequeño, sin chile, precio razonable, buena presentación.

**Producto Genérico:** El caramelo cumple con la forma de paleta.

**Beneficio Esencial:** Endulzar el paladar.

Fig. 30 Niveles de Producto: Paletas de Mango Productos Guevara.  
Fuente: Elaboración propia.

La Fig. 30 muestra todos los posibles niveles de producto que la fabricación y venta de paletas de caramelo abarca. De lo anterior se llegó a la conclusión de que el nivel de producto ideal para hacer competitivo al producto en el mercado fue el de **producto aumentado**. Si se comparan las paletas ofrecidas por Productos Guevara con las que Vero, Mara o Miguelito ofrecen, las principales ventajas que las paletas de mango Guevara ofrecen son:

- Tamaño superior.
- Se agrega chilito sólo en la punta para dar un sabor superior pero no provocar demasiado picor en el consumidor.

- La estética de la paleta es superior ya que se agregan líneas de colores verde y rojo que, junto con la punta de chilito mejoran la vista del producto para el cliente.
- La presentación del empaque de la paleta igualmente es superior ya que se proporciona un producto ordenado con una vista atractiva, comparado con las otras marcas que únicamente tienen la bolsa completamente forrada de un color. En un principio esto era una desventaja puesto que se podía colocar caricaturas en las envolturas lo cual llamaba la atención del público, sin embargo, con la nueva aplicación de los sellos de salud por parte del gobierno. El uso de una envoltura transparente con un producto bien ordenado y con colores atrae de mejor manera al comprador. Es decir, el producto por sí mismo se promociona.



Fig. 31 Mix de Productos Vero – Obtenido del proceso de benchmarking. Fuente: Adaptada de @DulcesVero.Oficial

Durante el análisis de las empresas líderes en México de caramelo se encontró una idea bastante interesante que Dulces Vero maneja y se muestra en la Fig. 31 en la cual, de su variedad de paletas que manejan decidieron crear una mezcla con varias de esas paletas. Dando lugar a dos nuevos empaques, en el primero se agrupan las paletas con picante mientras que en el segundo se encuentran las paletas sin chilito. Por tanto, una buena idea es proponer un mix de paletas de mango que pueda agregar raqueta o algo por el estilo. La idea aún se desarrolla.

Finalmente, el presente apartado se resume en los siguientes hallazgos:

### **Resumen de los Hallazgos**

1. Se plantea un producto aumentado capaz de competir con una buena presentación a precios bajos lo cual lo hace un fuerte competidor en el mercado.
2. Es necesaria una modernización de los empaques de la firma para todos sus productos.
3. Se propone un nuevo producto denominado “mix de paletas” con el propósito de ofrecer al consumidor una variedad de sabores.
4. Se ofrece un empaque con una vista más llamativa que sus competidores en donde el producto se promociona por sí mismo.
5. Ampliar la variedad de productos: se plantea desarrollar un nuevo producto cada 5 años, de esta manera da tiempo para planear bien desde la fabricación hasta el lanzamiento al mercado.

### **4.2.5 Ventaja Competitiva**

Dada la naturaleza capitalista del sistema económico en el que se desarrolla la industria, se tiene una libre competencia por parte de todas las empresas que componen al mercado. Por esta razón, es importante determinar cuál o cuáles son las ventajas competitivas que

la empresa posee por encima de sus competidores para así desarrollar una estrategia comercial efectiva que permita un posicionamiento rígido en la industria.

De esta manera, la ventaja competitiva corresponde a un recurso especial que además se convierte en una capacidad distintiva con el poder de diferenciar de manera notoria a la firma. Las preguntas que se plantea desarrollar se muestran en la Figura 32.

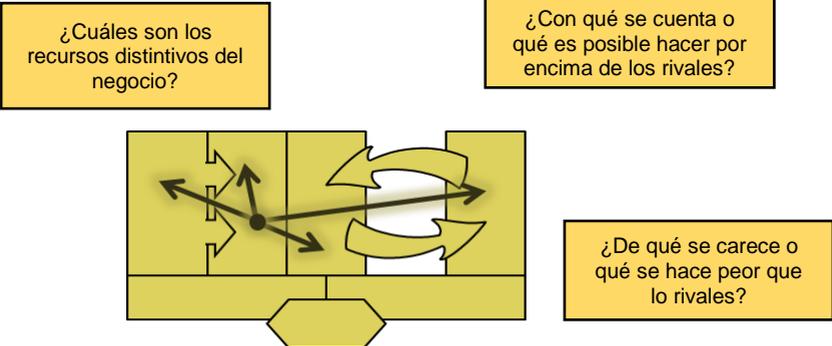


Fig. 32 Preguntas a resolver durante el análisis de ventaja competitiva de la empresa. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 2003).

Para responder las preguntas anteriores se definió a los activos estratégicos de la empresa los cuales se muestran en la Fig. 33.



Fig. 33 Activos estratégicos de una empresa. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003).

# Ventajas sobre los rivales

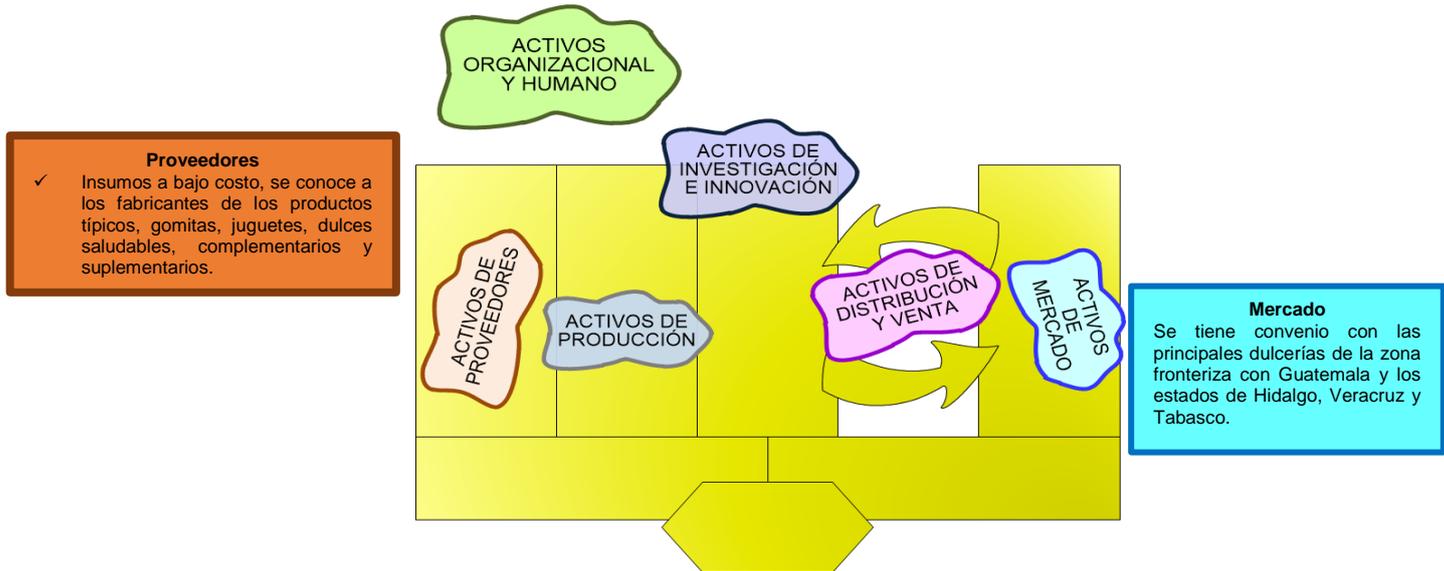


Fig. 34 Activos estratégicos de la empresa bajo análisis. Fuente: Adaptada de (Fuentes-Zenón, 2003)

Como se puede apreciar en la Fig. 34, para el caso del activo de los proveedores, se trata de la primera ventaja competitiva ya que al comprar a precios bajos es posible ofrecer productos a precios competitivos. Esto quiere decir que si se mejora el perfil del producto en cuanto a la calidad y estética del caramelo es posible atacar nuevos estratos sociales para aumentar el precio del mismo generando una mayor utilidad. Además, el activo de producción permite tener un proceso eficiente que cumple con el volumen de venta actual. Aunado a esto, se aprovechan los recursos por lo que se disminuye el desperdicio ya que es posible re fabricar el caramelo que no cumple con lo necesario para ofrecerse al cliente (caramelo roto, empanizado, revenido, etc).

Continuando con el activo de distribución y venta, resulta conveniente conocer el mercado ya que así es posible determinar cuando la temporada de caramelo es alta y cuando baja. Cuando es alta es bueno enfocarse en la producción de las paletas, sin embargo, cuando la temporada es baja es necesario enfocarse en la distribución de otros productos como son el plástico u otros dulces como son las gomitas. Es importante mencionar que el conocer el mercado también es una ventaja debido a que se busca implementar una nueva unidad de negocios que dependa de dulces saludables. Con ello, ya se tiene un panorama general de donde se puede vender, cuales son los posibles nichos de mercado, así como los segmentos, incluyendo a la competencia, que ofrece y como hacerle frente.

Para el caso del mercado, los convenios con las dulcerías y tiendas de abarrotes fomentan el compromiso entre la firma y los clientes impidiendo la entrada de nuevos competidores. Desde luego que estas alianzas estratégicas deben nutrirse y cuidarse en beneficio de ambas partes.

Finalmente, la Tabla 2 presenta un recuento del análisis realizado.

Tabla 2. Recuento de los resultados encontrados. Fuente: Elaboración propia.

Área	Ventaja	Desventaja	Se sugiere
<b>Proveedores</b>	Se conoce a los fabricantes de productos complementarios: gomitas, juguetes y dulces como la cocada.		Aprovechar el contacto de los fabricantes para extender la línea de productos.
<b>Producción</b>			
<b>Distribución y Venta</b>		Falta de reconocimiento	Implementar una nueva estrategia de marketing moderna
<b>Investigación e Innovación</b>		Falta de capital	Búsqueda de capital
<b>Mercado</b>	Existencia de convenios		
<b>Organizacional y Humano</b>			

## Resumen de los Hallazgos

1. Las principales **ventajas competitivas** son:
  - Proveedores – Insumos a bajo costo, se conoce a los fabricantes de los productos típicos, gomitas, juguetes, dulces saludables, complementarios y suplementarios.
  - Mercado – Convenios con las dulcerías y distribuidores.

### 4.2.6 Estrategia Comercial

Para poder llegar al cliente se requiere principalmente de dos puntos: promoción y distribución. Se puede tener un proceso bien controlado o un producto de buena calidad y precio pero, si no se tiene una buena exposición y distribución del producto al público, de nada servirá.

Conforme la tecnología ha avanzado, también lo han hecho los medios de promoción y distribución. Esto da origen a que en la actual época se hable de dos mundos: el tradicional y el digital. Pareciera que el mundo digital llega a desplazar al tradicional pero esto no es así. Es la combinación de ambos lo que favorece el crecimiento de la estrategia comercial.

Las 5 principales herramientas de la promoción tradicional son las siguientes:

1. **Venta personal.**
2. **Publicidad** en medios como son: radio, internet, televisión, prensa.
3. **Marketing directo** mejor conocido como: mailing, buzoneo, folletos, promotoras, etc.
4. **Promoción:** Descuentos, regalos, tarjetas de fidelidad, etc.
5. **Relaciones públicas:** medios de comunicación y/o patrocinios.

Mientras que en fechas recientes los instrumentos de promoción digitales han sido los siguientes:

1. Marketing digital. Publicidad en la web. ADS.
2. Uso de redes sociales.
3. Páginas Web.
4. Plataformas de promoción de productos.

Con respecto a los instrumentos de distribución y venta, estos se resumen en la Fig. 35:

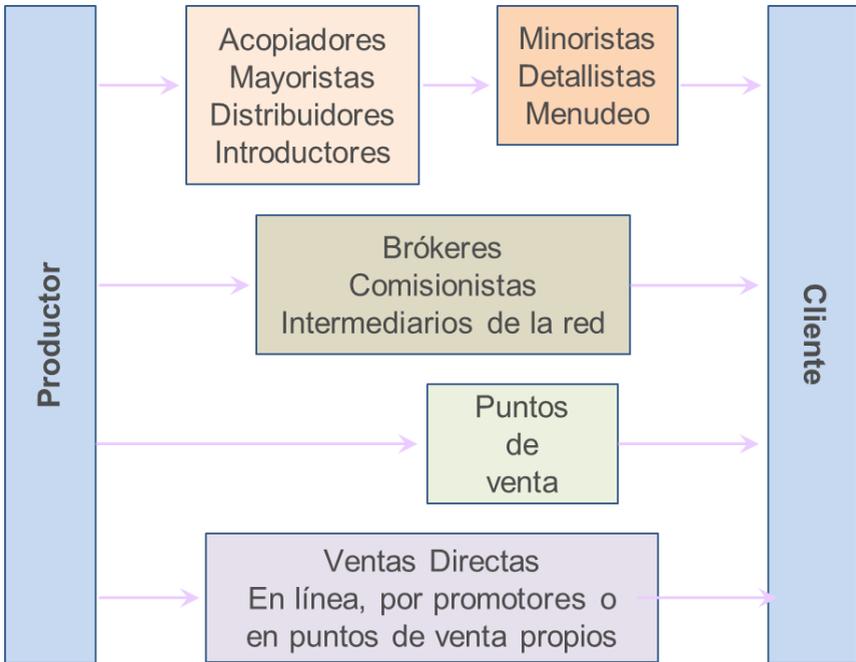


Fig. 35 Instrumentos de distribución y venta tradicionales. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003)

En la actualidad ha tenido un uso generalizado el uso de plataformas digitales que se encargan tanto de la promoción como de la distribución del producto, tal es el caso de Amazon a nivel mundial y de Mercado Libre a nivel nacional (México). En estas plataformas únicamente se ofrece el producto por parte del productor y la plataforma se encarga tanto de la promoción como de la distribución. Además, respecto a los envíos de productos, las empresas de logística han dado pasos agigantados acortando

considerablemente los tiempos de entrega de la paquetería.

Luego entonces, para realizar el análisis de este apartado las preguntas que se buscan resolver se observan en la Fig. 36:

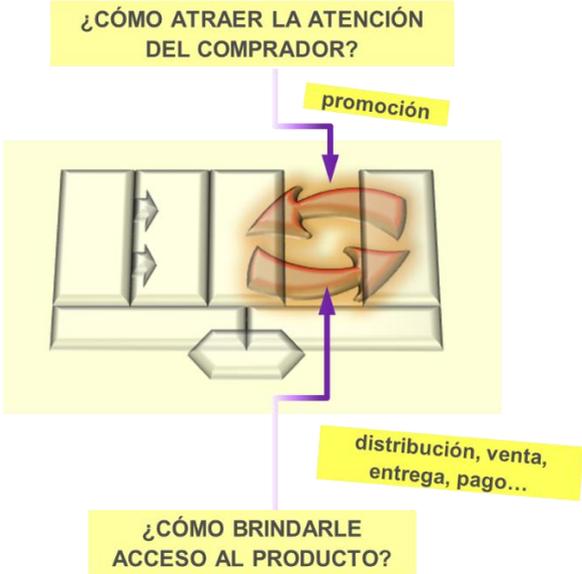


Fig. 36 Preguntas clave para el planteamiento de una estrategia comercial. Fuente: Tomada de (Fuentes-Zenón, 2003).



Fig. 37 Representación de la estrategia comercial actual de los productos de la firma. Fuente: Elaboración propia.

La Fig. 37 muestra la estrategia comercial que la firma sigue en la actualidad. Esta es la de hacer uso de contactos, esto se desarrolló a lo largo de los años permitiendo expandir la cartera de clientes. Así, se visitaba a las dulcerías en su domicilio creando un nuevo enlace con su dueño. Sin embargo, para ahorrar la parte de los traslados a ciudades lejanas se optó por crear alianzas con los representantes y distribuidores, es decir, vendedores que se encontraban en campo o en las principales localidades. Mientras que la empresa vende barato a estas personas, ellos revenden al público a precio de mercado y de esa manera ha sido hasta hoy en día. Adicional a estos servicios, la fábrica ofrece descuentos para captar la atención de los compradores.

Sin embargo, después de analizar la estrategia comercial utilizada se identificaron varias situaciones que a continuación se enlistan:

1. No se tiene un impacto grande sobre el público, es decir, la promoción por parte de los revendedores es

poca al igual que los contactos que se tienen. Si realmente se desea generar el reconocimiento del público es necesario implementar campañas masivas de atracción de clientes.

2. El producto, al ser vendido a revendedores debe darse a un precio mucho más barato para sacar la ganancia del revendedor. Por tanto, si existe una forma de hacer que esa ganancia se reduzca o bien, se elimine vendiendo directamente al cliente. Sería de gran ayuda para la fábrica. Entre menos intermediarios haya entre la fábrica y el cliente final, serán mejores las ganancias para la firma.

Es aquí donde se plantea revolucionar la estrategia comercial de los productos ofrecidos. Siendo esta la siguiente:

- a) **Reestructuración de la marca:** si bien se cuenta con el logo de la marca y con diseños en etiquetas, es necesaria una actualización completa.
- b) **Modificación de los empaques de entrega de producto:** antes de continuar con la promoción de los productos, se notó que las cajas en donde se envía el producto son muy grandes, donde se incluyen 40 bolsas o 16 estuches. Con el modelo de negocio actual es posible mantener dichas presentaciones ya que se manejan entregas mayoristas de más de 50 cajas. Sin embargo, para el objetivo planteado de carácter minorista que se requería se dedujo que estas presentaciones debían ser de  $1/8$  o  $1/4$  del tamaño actual. Es decir, en lugar

de mandar 40 bolsas por caja, buscar enviar 5 o 10 bolsas. Además, se incluye la actualización de la presentación de las etiquetas, banners y fotografías de los 3 principales productos.

- c) **Creación de página web:** hoy en día es imperativo tener presencia en la red. Para ello, el primer paso es tener una página web en donde se incluyan los productos principales que se comercializarán a través de internet. Se trata de la carta de presentación y principal medio de contacto con los nuevos clientes.
- d) **Comercialización a través de Mercado Libre y Amazon:** estos dos gigantes de la industria proporcionarán colocación del producto en el mercado a nivel nacional de manera directa para con el cliente. Una de las ventajas que se pueden apreciar en ambas plataformas es el hecho de que el dinero del comprador se protege por lo que su confianza de compra para con la empresa será mucho mayor a que si sólo adquieren el producto a través de la página web. Por otro lado, un inconveniente con el que se lidiaba era que la distribución (envío) a compradores minoristas resulta demasiado costosa ya que se ofrecen pocas cantidades de producto (en ocasiones se paga más de envío que de producto). Al utilizar ML y Amazon como plataformas de envío se abaratan los costos por lo que ya es posible llegar a una cantidad enorme de clientes en casi cualquier parte de la república mexicana.

- e) **Promoción a través de redes sociales:** una vez que el producto ya se encuentra tanto en la web como en las principales plataformas de comercialización ahora si es momento de promocionarlo a los potenciales clientes. Algo bueno que la pandemia de COVID-19 trajo fue que prácticamente un 78.3% (Ramírez, 2022) de la población tienen acceso a una red social ya sea Instagram, Facebook, Whatsapp, Twitter. Aprovechando esto, se plantea utilizar la aplicación Facebook ADS que permite la creación de campañas de publicidad a grandes cantidades de personas.
- f) **Enganche del cliente:** posterior a que el cliente compre por primera vez a través de alguna de las plataformas anteriores, es momento de tener contacto directo y así dar servicio pos venta.

Finalmente, otra buena idea para promocionar el producto es mediante la asistencia a exposiciones, congresos, etc. Una de las más importantes es expo-confitería que se lleva a cabo en la ciudad de Guadalajara, México.

Tabla 3. Propuesta de mejora de publicidad y logística. Fuente: Elaboración propia.

<b>Eliminar</b>	<b>Aumentar</b>
La mayor cantidad posible de intermediarios entre la fábrica y el cliente.	La publicidad del producto en redes sociales y páginas web como son Amazon o Mercado Libre.
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
La dependencia que se tiene con los distribuidores para llegar a las dulcerías.	Asociaciones con cadenas pequeñas de supermercados.

La Tabla 3. muestra de manera resumida lo expresado anteriormente pues se desea eliminar la mayor cantidad de intermediarios entre la fábrica y el cliente. Reducir la dependencia que se tiene con los distribuidores para llegar a las dulcerías. Aumentar la publicidad del producto en redes sociales y plataformas como son Amazon o Mercado libre y finalmente, se busca crear asociaciones con cadenas pequeñas de supermercados, siendo estas tiendas 3B, neto, etc.

## **Resumen de los Hallazgos**

La estrategia de comercialización a seguir es la siguiente:

- a) Reestructuración de la marca.
- b) Modificación de los empaques de entrega de producto.
- c) Creación de página web.
- d) Comercialización a través de mercado libre y Amazon.
- e) Promoción a través de redes sociales.
- f) Enganche del cliente.

### **4.2.7 Estructura de Costos e Ingresos**

La estructura de costos e ingresos de una empresa es indispensable para saber y determinar la viabilidad cuantitativa ya sea de una empresa establecida o de una que apenas presenta su modelo de negocio a los inversionistas para arrancar operaciones.

Para determinar la **inversión necesaria** o el flujo de capital que una empresa requiere se hace uso de los siguientes conceptos:

- **Activos fijos:** son aquellos que son necesarios para la producción del producto o generación del servicio en cuestión ya sea de manera directa o indirecta.
- **Activos variables:** son aquellos que presentan un cambio en su costo dependiendo de la cantidad de producto que se produzca.
- **Capital de trabajo:** es la cantidad de efectivo necesaria para dar abasto inicial y cubrir los gastos de operación durante un determinado periodo de tiempo.

Posteriormente, para conocer los **costos de operación** en los que se incurre cuando se lleva a cabo la producción se toman como base los siguientes conceptos:

- **Costos de producción:** se relacionan de manera directa con la elaboración del producto o prestación del servicio.
- **Costos administrativos:** principalmente referidos a los gastos de apoyo a la producción, de oficina y de dirección.
- **Costo de ventas:** relacionados con la distribución y comercialización del producto.

Luego entonces, para definir el precio de un producto o servicio existen tres criterios que se pueden aplicar:

1. Fijación del precio basado en el costo (**costing**): consiste en adicionar al costo un margen porcentual con la ganancia deseada.
2. Fijación del precio basada en el valor (**valuimg**): se analiza las ventajas que el producto ofrece al comprador lo que indicará hasta cuanto estará dispuesto a pagar.
3. Fijación del precio basada en el mercado (**pricing**): se toma como referencia los precios de la competencia y a partir de ahí se agregan o quitan cantidades.

Posteriormente, las preguntas que se desea resolver se expresan en la Fig. 38.

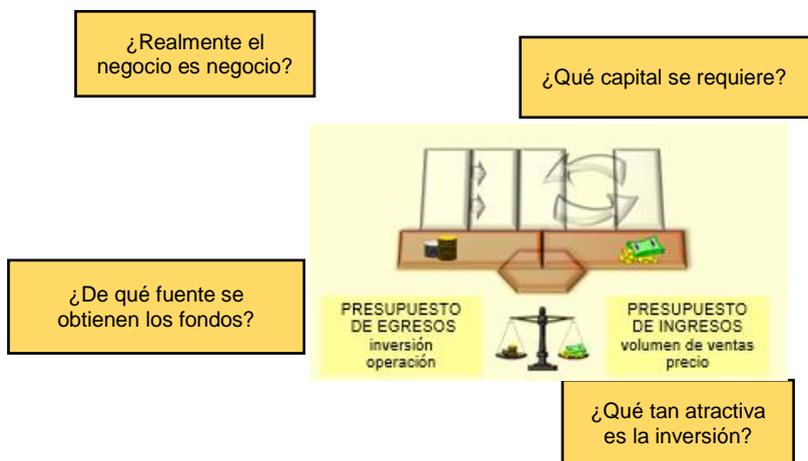


Fig. 38 Preguntas a resolver en el análisis financiero. Fuente: Adaptado de (Fuentes-Zenón, 2003).

El procedimiento seguido para la obtención de los costos unitarios fue el siguiente:

1. Determinación de la porción de medición por donde pasará el flujo de dinero, en el caso de la fábrica de caramelo se manejó un lote de 25Kg, en las comercializadoras; cajas para las gomitas, bolsas para los juguetes y lotes para los dulces saludables.
2. Consulta de los precios por mayoreo\* y partición de los mismos entre las cantidades correspondientes a cada porción de medición.
3. Cálculo de la utilidad neta\*\* con base a los ingresos y egresos de cada porción de medición.

\*Precios consultados al día 20 de mayo de 2022.

\*\*Se considera utilidad neta debido a que a los precios obtenidos se les agrega el 8% de IEPS (Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios).

En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 4. Ingresos, egresos y utilidad neta de la fábrica de caramelo contemplando un lote de paletas (25Kg de caramelo) y extrapolando resultados a un volumen de venta de 80 Lotes/mes. Fuente: Elaboración propia.

Egresos(mnx)/Lote	Mayoreo	Cantidad	Costo
<b>Costos de producción</b>			
<b>Gas</b>	320L/4000\$	4L	\$50.00
<b>Servicios</b>	300\$/mes		\$3.75
<b>Azucar</b>	800\$/kg	25 Kg	\$400.00
<b>Cremor</b>	190\$/kg	15grs	\$2.85

<b>Acido Cítrico</b>	100\$/kg	200 grs	\$20.00
<b>Harina</b>	15\$/kg	200 grs	\$3.00
<b>Glucosa</b>	370\$/27kg	5kg	\$68.52
<b>Sabor</b>	260\$/L	30 mL	\$7.80
<b>Color</b>	150\$/kg	15grs	\$2.25
<b>Agua</b>	No aplica	10 L	No aplica
<b>Palillo</b>	70\$/kg	2.5 Kg	\$175.00
<b>Papel</b>	100\$/kg	500grs	\$50.00
<b>Bolsa</b>	550\$/millar	80 bolsas	\$44.00
<b>Caja</b>	7\$/caja	2 unidades	\$14.00
<b>Etiquetas</b>	270\$/millar	80 etiquetas	\$21.60
<b>Chile</b>	30\$/kg	1Kg	\$30.00
<b>Costos Administrativos</b>			
<b>Técnico</b>	1500\$/semana	1 persona	\$75.00
<b>Ayudante</b>	1000\$/semana	3 personas	\$150.00
<b>Dueño</b>	1500\$/semana	1 persona	\$75.00
<b>Costo de Ventas</b>			
<b>Comercialización</b>			\$0.00
<b>Distribución</b>	70\$/caja	2 Cajas	\$140.00
<b>Capital de Trabajo</b>			\$0.00
<b>TOTAL Egresos</b>			\$1,332.77
<b>Bolsa c/25pzas</b>		1 Bolsa	\$16.66
<b>Ingresos/Lote</b>	<b>Precio Unit</b>	<b>Bolsas/Lote</b>	<b>Precio</b>
<b>Bolsa c/25pza</b>	\$22.00	80	\$1,760.00
<b>Utilidad Neta/Lote</b>			\$427.23
<b>Utilidad Porcentual</b>			32%
<b>Ingresos/Mes</b>		<b>Lotes/mes</b>	
<b>Utilidad Mensual (mnx)</b>		80	\$ 34,178.40

Respecto a la Tabla 4, al tomar como referencia los costos de producción, se aprecia que el costo más alto es el del gas y no hay forma de sustituir este combustible.

En cuanto a los costos variables, el gasto más significativo corresponde al azúcar, pues esta representa la matriz del producto seguido del palillo debido a la naturaleza del material siendo éste un polímero. Una forma de aminorar el costo del palillo puede ser mediante su sustitución por el palillo de papel, será necesario evaluar la diferencia en los precios. Posteriormente, la bolsa y papel, al igual que el palillo, y por tratarse de polímeros, presentan un costo de adquisición considerable, sin embargo, éste es aceptable. En cuanto al chile, se puede retomar el punto del apartado 3.1 donde se hace referencia a que en ocasiones el chile es muy picoso. Una alternativa para mejorar este asunto es la de reducir la cantidad de chile utilizada en la paleta, de esta manera, al utilizarse una menor cantidad del ingrediente también se reducirá el dinero empleado.

Es importante mencionar que las áreas de recursos humanos, contabilidad y marketing se adquieren de manera externa y cuando éstas se necesitan.

En cuanto al costo de ventas, como puede apreciarse, la comercialización (marketing) actualmente no se ha impulsado económicamente. Desde luego que se tienen diseños y etiquetas de años pasados pero hoy en día no se ha realizado cierta implementación. Referente a la distribución del producto, hasta ahora se ha hecho mediante el uso de empresas de logística externas a la

firma consiguiéndose buenos resultados pues los costos son bajos y es posible asegurar la mercancía. Es importante mencionar que ésta distribución busca mantenerse pero también es una buena idea desarrollar la distribución a través de empresas de mayor envergadura como son Amazon y mercado libre. Así, tanto la comercialización como la distribución se profundizan en el apartado 4.2.6 Estrategia comercial.

Posterior se muestra el total de egresos por lote requeridos siendo éstos \$1,332.77 (mxn, esto al 20 de mayo de 2022). Es importante decir que por cada lote de caramelo se obtiene un promedio de 80 bolsas traduciéndose en 2 cajas. Al obtener el costo unitario de cada bolsa se tiene que su precio es de \$16.66 y su precio de venta es de 22\$. Por tanto, el ingreso por lote es de \$ 1,760.00 con una utilidad neta de \$427.23. Al consolidarse 80 lotes por mes de manufactura, la ganancia corresponde a alrededor de \$34,178.40 debe decirse que esta cantidad puede o ser más alta o más baja, dependiendo de la temporada. Finalmente, se tiene una utilidad porcentual de 32%. Es decir que los números de la empresa se encuentran dentro de los valores esperados de ganancias.

Tabla 5. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de gomitas contemplando una caja con 20 estuches y extrapolando resultados a un volumen de venta de 100 cajas/mes. Fuente: Elaboración propia.

Ingresos(mxn) /Caja	Costo Unit	Precio Unit	Estuches/ caja	Costo Total	Precio Total
<b>Estuche</b>	\$41.00	\$45.00	20	\$820.00	\$900.00
<b>Utilidad Neta/Caja</b>		\$4.00			\$80.00
<b>Utilidad Porcentual</b>					10%
<b>Ingresos/mes</b>			<b>Cajas/mes</b>		
<b>Utilidad Mensual (mnx)</b>			100		\$8,000.00

La Tabla 5 permite analizar a la comercializadora de gomitas, donde se tiene una utilidad neta de 4\$ por estuche y de 80\$ por caja vendiéndose alrededor de 100 cajas por mes. En cuanto a la utilidad neta, se tiene en 10%, si bien esta no es muy alta se trata de un ingreso adicional que apoya al flujo de efectivo para la fabricación del caramelo. Esto se debe a que en ocasiones al enviar cantidades muy grandes de paletas y dar crédito a los clientes, sucede una descapitalización de la firma por lo que en vez de pedir dinero prestado, se genera el capital de trabajo de manera autónoma. Es importante mencionar que este principio se aplica también para la comercializadora de juguete de plástico. Es decir, se tienen dos procesos, generación de patrimonio (producción de caramelo) y generación de flujo de efectivo (comercializadoras).

Tabla 6. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de juguetes contemplando una bolsa con 10 millares y extrapolando resultados a un volumen de venta de 10 bolsas/mes. Fuente: Elaboración propia.

Ingresos(mxn) /Bolsa	Costo Unit	Precio Unit	Cantidad	Costo Total	Precio Total
<b>Millar</b>	\$150.00	\$220.00	10	\$1,500.00	\$2,200.00
<b>Utilidad Neta/Bolsa</b>		\$70.00			\$700.00
<b>Utilidad Porcentual</b>					47%
<b>Ingresos/mes</b>			<b>Bolsas/mes</b>		
<b>Utilidad Mensual</b>			10		\$7,000.00

Una ventaja de la comercializadora de juguetes de plástico es la utilidad porcentual que esta brinda pues es alta, sin embargo, al estar el mercado competido y no tener un volumen de ventas lo suficientemente grande se reduce la utilidad mensual. Incluso ésta es menor comparada con la de las gomitas. Se recomienda aumentar el volumen de ventas para mejorar la generación de flujo de efectivo.

Tabla 7. Ingresos, egresos y utilidad neta de la comercializadora de dulces saludables contemplando un lote de 10 Kg de mix de frutos secos y extrapolando resultados a un volumen de venta de 10 Lotes/mes. Fuente: Elaboración propia.

Ingresos(mxn) /Lote	Costo Unit	Precio Unit	Cantidad	Costo Total	Precio Total
<b>Bolsa 70grs</b>	\$12.00	\$15.00	140	\$1,680.00	\$2,100.00
<b>Utilidad Neta/Lote</b>		\$3.00			\$420.00
<b>Utilidad Porcentual</b>					25%
<b>Ingresos/mes</b>			<b>Lotes/mes</b>		
<b>Utilidad Mensual</b>			10		\$4,200.00

La comercializadora de dulces saludables es una nueva unidad de negocio que aún no sale al mercado pero, a partir de la Tabla 7, se puede apreciar que la utilidad porcentual sería de 25% lo que es una buena cifra por lo que se requerirá una buena estrategia de comercialización para hacer que el volumen de ventas aumente y con ello se incremente la ganancia.

Finalmente, comparando las utilidades porcentuales de cada unidad de negocio los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

### **Resumen de los Hallazgos**

- La comercializadora de gomitas a pesar de tener el %utilidad más bajo, aporta una cantidad de dinero considerable debido al buen volumen de venta que se tiene.
- La comercializadora de juguete de plástico presenta la utilidad porcentual más alta de todas las unidades de negocio, sin embargo, al no tener un buen volumen de venta, su ingreso no es considerable
- La comercializadora de dulces saludables presenta una buena utilidad porcentual que puede aprovecharse y tener grandes resultados en el futuro, por lo que se debe de impulsar su posicionamiento en el mercado.
- La fábrica de caramelo sigue considerándose la principal fuente de ingresos debido tanto a su utilidad porcentual como a su volumen de ventas por lo que debe de impulsarse su comercialización.

## 5 Modelos de Negocio Propuestos

### 5.1 Resumen de los hallazgos a nivel operativo y competitivo

Una vez realizado el análisis operativo y competitivo de la empresa en cuestión, es conveniente obtener un resumen de los principales hallazgos encontrados y plantear las propuestas pertinentes que permitan ya sea mantener, o mejorar aquellas situaciones favorables de la firma y eliminar o disminuir aquellas que no son convenientes.

#### Para el análisis operativo:

- Implementación de un control de registros con valores de tiempo, temperaturas y cantidades de reactivos para cada etapa del proceso general. Este registro se debe llevar a cabo mediante el uso de checklists que evitan olvidar el procedimiento al momento.
- Sostener una plantilla titular de trabajadores que permita obtener la producción requerida por el mercado y a partir de ésta agregar o quitar nuevos elementos. También es posible proveer de pago por horas extra de trabajo en caso de que la entrega del pedido tenga una alta urgencia.

- Renovar tanto las instalaciones como los equipos de trabajo de manera escalonada iniciando con la adquisición de equipo, procediendo con la instalación de aire acondicionado y finalmente cambiando el piso.
- Establecer parámetros a los proveedores para evitar la falla de sus materiales o cambiar de proveedores.

### **Para el análisis competitivo:**

- Se plantea mejorar el modelo de negocio de la fábrica de caramelo mediante el uso de una estrategia comercial que complementa a la estrategia tradicional con una digital siguiendo los siguientes pasos:
  - Reestructuración de la marca.
  - Modificación de los empaques de entrega de producto.
  - Creación de página web.
  - Comercialización a través de mercado libre y Amazon.
  - Promoción a través de redes sociales.
  - Enganche del cliente.

El producto ofrecido será de carácter aumentado capaz de competir con una buena presentación a precios bajos

Se impulsará tanto la distribuidora de dulces típicos como la de juguete de plástico y estas deben ser desarrolladas

de mejor manera ampliando el mercado. En el caso de los rivales sustitutos; para contrarrestar la pérdida de terreno ante los productos saludables se propone crear una nueva unidad de negocio que se encargue de plantear una comercializadora de dichos productos.

Finalmente, con los hallazgos y las propuestas del análisis operativo y competitivo es posible plantear o adicionar la información a los lienzos del modelo de negocio. Como resultado se crearon 3 modelos de negocio, uno por cada unidad de negocio.

En el modelo de negocio de la fábrica de dulce y en el de la distribuidora de dulces y juguete de plástico ya se tenía cierta idea pues esta la principal unidad de la firma pero se agregaron nuevos puntos (color de fuente rojo) para completar el lienzo.

En el caso de la distribuidora de dulces saludables el modelo de negocio propuesto en el lienzo es completamente nuevo, desde luego inspirado en las dos anteriores unidades de negocio de la empresa.

## 5.2 Fábrica de Caramelo

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Proveedores: Scorpion, Deiman, Cetermex</p> <p>Clientes: Abarrotos Mafer, Comercializadora Cravioto.</p> <p>Maestros del área de Ing. De Sistemas</p> <p>Amazon, mercado libre, redes sociales y empresas de logística.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Canales de distribución; servicio de Paquetería</p> <p>Comidas con clientes. Promociones</p> <p>Promoción y distribución digital.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Precio bajo con calidad aceptable.</p> <p>Producto diferenciad, mayor tamaño, mejor sabor a menor precio.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Asistencia personal en caso de que algún pedido se Revenga.</p> <p>Campañas de acercamiento con el cliente, redes sociales.</p>	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <p>Niños y adolescentes</p> <p>Dulcerías y comercializadoras</p> <p>Público en general que desea generar dinero mediante la venta del producto.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Una bolsa de paletas cuesta 16.66\$</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Una bolsa de paletas se vende en 22\$</p>		

Fig. 39 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la fábrica de caramelo. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

### 5.3 Comercializadora de Juguetes de Plástico y Gomas

<b>Aliados Clave</b>  Fábrica de gomas y de plástico.  Amazon, mercado libre, redes sociales y empresas de logística.	<b>Actividades Clave</b>  Canales de distribución; Servicio de Paquetería Comidas con clientes. Promociones  Compra - Venta Promoción y distribución digital.	<b>Propuesta de Valor</b>  Se presentan novedades ya que ambos productos salen por temporadas.	<b>Relación con el Cliente</b>  Asistencia personal dedicada en caso de devolución de producto.  Campañas de acercamiento con el cliente, redes sociales.	<b>Segmentos de Mercado</b>  Niños y adolescentes Dulcerías y comercializadoras.  Público en general que desea generar dinero mediante la venta del producto.
	<b>Recursos Clave</b>  Conocimiento del mercado. Reinversión de ganancias de UN 1.		<b>Canales</b>  Contacto personal y uso de Amazon, mercado libre, página web y redes sociales.	
<b>Estructura de Costos</b> El estuche de goma se compra en 41\$. El millar de juguete de plástico se compra en 150\$.			<b>Estructura de Ingresos</b> El estuche de goma se vende en 45\$. El millar de juguete de plástico se vende en 220\$.	

Fig. 40 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la comercializadora de juguete de plástico y gomas. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

## 5.4 Comercializadora de Dulces Saludables

<b>Aliados Claves</b>  Fabricantes de productos deshidratados y de amaranto.  Amazon, mercado libre, redes sociales y empresas de logística	<b>Actividades Clave</b>  Canales de distribución; Servicio de Paquetería. Promociones.  Promoción y distribución digital. Asistencia a fiestas: XV años, bodas, bautizos.	<b>Propuesta de Valor</b>  Dulces con un rico sabor y amigables con la dieta.	<b>Relación con el Cliente</b>  Atención personalizada desde menudeo hasta mayoreo.  Campañas de acercamiento con el cliente, redes sociales.	<b>Segmentos de Mercado</b>  Para todo público. Dulcerías y otras comercializadoras.  Público en general que desea generar dinero mediante la venta del producto.
	<b>Recursos Clave</b>  Conocimiento del mercado de dulces saludables. Capital.		<b>Canales</b>  Contacto personal y uso de Amazon, mercado libre, página web y redes sociales.	
<b>Estructura de Costos</b> El costo por bolsa es de 12\$.		<b>Estructura de Ingresos</b> El precio de venta es de 15\$.		

Fig. 41 Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder para la unidad estratégica de la comercializadora de dulces saludables. Fuente: Adaptado de (Osterwalder, 2011).

## Conclusiones y Recomendaciones

Se realizó un estudio de carácter operativo y competitivo de la empresa y sobre esa base se identificaron oportunidades de mejora.

Dentro de los resultados más interesantes para las mejoras operativas se enuncian las siguientes:

- ✓ Se implementará un control de registros con valores de tiempo, temperaturas y cantidades de reactivos para cada etapa del proceso general. Este registro se debe llevar a cabo mediante el uso de checklists que evitan olvidar el procedimiento al momento.
- ✓ Se renovarán tanto las instalaciones como los equipos de trabajo de manera escalonada iniciando con la adquisición de equipo, procediendo con la instalación de aire acondicionado y finalmente cambiando el piso.

Referente al aspecto competitivo, los principales hallazgos obtenidos fueron los siguientes:

- ✓ Se encontraron dos unidades de negocio que son actualmente estables y rentables, asimismo se realizó el planteamiento de una nueva:
  1. Fábrica de caramelo.
  2. Distribuidora de dulces y juguete de plástico.
  3. Distribuidora de dulces saludables. (Nueva)

- ✓ Se recomienda una mejora en la propuesta de valor del producto planteando un producto aumentado capaz de competir con una buena presentación a precios bajos lo cual lo hace un fuerte competidor en el mercado.
  
- ✓ Se diseñó una nueva estrategia comercial conjuntando la componente tradicional con la digital obteniéndose lo siguiente:
  - a) Reestructuración de la marca.
  - b) Modificación de los empaques de entrega de producto.
  - c) Creación de página web.
  - d) Comercialización a través de mercado libre y Amazon.
  - e) Promoción a través de redes sociales.
  - f) Enganche del cliente.

## Bibliografía

Alarcón-Bernal, Z., Aceves-García, R., & Fuentes-Zenón, A. (2019). Systems Approach to Develop a Conceptual Model of the Service Enterprise. *Journal of Service Science and Management*, 12(6), 697-713.

Bernal, Z. E. A., García, R. A., & Zenón, A. F. (2021). A Conceptual Model That Identifies Mathematical Models and Lean Techniques for Problem-Solving at the Different Decision-Making Levels of Service Companies. *Journal of Service Science and Management*, 14(2), 160-188.

Cárdenas Cristia, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed*, 14(4), 0-0.

Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*.

Fuentes Zenón, A. (1991). El problema general de la planeación. Pautas para un enfoque contingente. *Cuadernos de Planeación y Sistemas*, 6.

Fuentes Zenón, A. (1995). Un sistema de metodologías de la planeación. *UNAM-DEPFI, México*.

Fuentes Zenón, A. (1998). Las armas del estratega. *UNAM-DEPFI, México*.

Fuentes Zenón, A. (2001). Enfoques de planeación: un sistema de metodologías. *UNAM-DEPFI, México*.

Fuentes Zenón, A. (2003). Diseño de la estrategia competitiva. *UNAM-DEPFI, México*.

Fuentes Zenón, A. (2022). Modelos de negocio: elementos de apoyo para su construcción. *UNAM-DEPFI, México*.

Fuentes, Z. (1991). Arturo y Gabriel Sánchez Guerrero. *Metodología de la planeación normativa, Facultad de Ingeniería, UNAM.*

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. *Universidad de Chile, 10.*

Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking.

Jose Ramirez, Maria. (2022). Uso de redes sociales en México. [Marketing4ecommerce.mx](https://Marketing4ecommerce.mx)

Liliana, L. (2016). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

Página oficial de Daniel Mapas. Recuperado el 20 de abril de 2021 de: [d-maps.com](https://d-maps.com)

Página oficial de Dulces Mara (2021). Recuperado el 16 de marzo de 2021 de: [mara.com.mx](https://mara.com.mx)

Página oficial de Dulces Miguelito (2021). Recuperado el 15 de marzo de 2021 de: [Dulcesmiguelito.com](https://Dulcesmiguelito.com)

Página oficial de Dulces Vero (2021). Recuperado el 17 de marzo de 2021 de: [@DulcesVero\\_Oficial](https://@DulcesVero_Oficial)

Stapenhurst, T. (2009). *The benchmarking book*. Routledge.

Zenón, A. F., & Amaro, F. R. (2018). VENTAJA COMPETITIVA Y CREACION DE VALOR: herramienta para explotar oportunidades en la valuación de negocios en marcha.