



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas**

**PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO  
DE MERCADO DE LA EMPRESA FAMILIAR DIWANY**

**TESIS RECEPCIONAL**  
Para obtener el Grado de  
*Licenciado en Sistemas Comerciales*

**PRESENTA**  
Libertad Mena Sánchez Galán

**DIRECTOR DE TESIS**  
M.C. Eduardo Muñoz Bautista

Chetumal, Quintana Roo 2000

043938



## UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobada como requisito parcial, para obtener el grado de:

### LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR \_\_\_\_\_

M.C. EDUARDO MUÑOZ BAUTISTA

ASESOR \_\_\_\_\_

M.C. MARÍA DE GUADALUPE CUÉLLAR ESPADAS

ASESOR \_\_\_\_\_

LIC. MAYRA OSORIO VÁZQUEZ

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es muy importante para mí, es el fin de una etapa y el inicio de otra, quiero darle gracias a Dios por permitirme ver concluida mi tesis, finalmente he alcanzado una de tantas metas que me he propuesto, es un aliciente que me motiva a seguir adelante y continuar superándome para ser cada día mejor y así, desempeñarme con profesionalismo y ética en todas mis actividades.

Gracias Papá y Mamá por todo su apoyo, por impulsarme, por su comprensión y su cariño, todo lo que diga es poco para agradecerles lo que me han dado en todos estos años, soy muy afortunada de tenerlos a mi lado y por ello, les dedico mi trabajo.

Al M.C. Eduardo Muñoz Bautista, muchas gracias por su tiempo y dedicación en la dirección de mi trabajo, sus observaciones fueron significativas, mismas que me permitieron aterrizar el proyecto.

A mis asesores M.C. María de Guadalupe Cuéllar Espadas y a la Lic. Mayra Osorio Vázquez por sus observaciones, disponibilidad y apoyo en la revisión del documento.

Al Dr. Francisco Montes de Oca Garro mi más sincero reconocimiento y agradecimiento por su apoyo, motivación y entusiasmo en el logro de mis metas.

A mis maestros, por su paciencia y por los conocimientos que me transmitieron a lo largo de mi carrera universitaria, muy en especial al D.I. Harald Albrecht Arellano, por su gran interés y asesoría para concluir mi tesis.

A mis amigos y compañeros de estudio por todos esos gratos momentos donde juntos aprendimos muchas cosas, entre ellas lo valioso que es contar con alguien en las buenas y en las malas.

Y finalmente a la Universidad de Quintana Roo por todas las satisfacciones que he recibido al formar parte de ella.

"Hacer una tarea sin un objetivo o una visión elevada de lo posible se hace difícil y cansado. Si existe esta visión, pero no hay ninguna actividad alineada a ella, es tan sólo un sueño. Los sueños no sirven mucho para las situaciones prácticas. Tenemos que actuar en el día a día, parados en el presente y alimentados por la visión de lo posible."

**ÍNDICE**

|                    | PÁGINA |
|--------------------|--------|
| PRÓLOGO .....      | 6      |
| INTRODUCCIÓN ..... | 8      |

**CAPÍTULO I**

**ANTECEDENTES**

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Generalidades de la Empresa Familiar ..... | 11 |
| 1.2. Marco Teórico .....                        | 35 |
| 1.3. DIWANY en el Mercado .....                 | 47 |

**CAPÍTULO II**

**MARCO DE REFERENCIA**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Planteamiento y Delimitación del Problema .....                   | 58 |
| 2.2. Objetivos .....   | 58 |
| 2.3. Hipótesis .....   | 59 |
| 2.4. Metas .....   | 59 |
| 2.5. Investigación Exploratoria .....                                  | 59 |
| 2.6. Planeación de la Investigación Concluyente y<br>Descriptiva ..... | 60 |
| 2.7. Método de Recolección de Datos .....                              | 60 |
| 2.8. Determinación de la Muestra .....                                 | 64 |

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Procesamiento de la Información ..... | 70 |
|--|----|

|   | PÁGINA     |
|---|------------|
| 3.2. Análisis e Interpretación de Datos ..... | 79         |
| 3.3. Conclusiones .....                       | 97         |
| 3.4. Recomendaciones .....                    | 103        |
| <b>OBRAS CONSULTADAS .....</b>                | <b>106</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                           | <b>110</b> |
| <b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>                 | <b>128</b> |

---

## PRÓLOGO

Las nuevas tendencias de la economía mundial ofrecen a la pequeña y micro empresa múltiples oportunidades y riesgos. Nuevas oportunidades exigen soportes técnicos significativos para aprovecharlas y competir en los espacios en disputa por la entrada de nuevos productos a nuestros mercados.

En un mercado competitivo hay que sustituir acciones pasivas por acciones agresivas, la adaptación al cambio debe ser constante y no se puede improvisar.

Estas dos premisas conducen a una idea de evolución integrada de la empresa en su entorno, es decir, estudiar, analizar y planificar cuál es su situación y potencialidad en el presente y en el futuro. La idea y la actitud ante la planificación es necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo y en permanente evolución.

Estamos inmersos en un mundo agresivo. En el mercado cada vez aparecen nuevos ofertantes, ofreciendo mejores productos y a unos precios cada vez más atractivos, por lo que respecta al mercado consumidor, encontramos que éste es cada vez más exigente, aunque su crecimiento y su desarrollo no son tan marcados como en el caso de la oferta.

Ante tal desajuste entre la oferta y la demanda, la *competitividad* como concepto, surge y crece, como el principal indicador del éxito de las empresas. Hoy en día es evidente que hay que trabajar de acuerdo con las necesidades y deseos del mercado final, con una estrategia global que incluya entre otros, los canales de distribución ya que éstos ayudan a ultimar el proceso de la comercialización. El ser competitivo es fundamental, ser competitivo implica minimizar los riesgos, lleva consigo la idea de solidez y seguridad, para ser competitivo se debe trabajar más y mejor que la competencia.

Para ser competitivo, primeramente se ha de vivir, ante todo, el concepto de planeación, se ha de actuar de 3 formas: buscando información sistemática, reaccionando ante acciones agresivas de la competencia y desarrollando un plan estratégico acorde. En este sentido, el presente documento tiene como propósito fundamental, la presentación

de información confiable, oportuna y sistematizada que permitirá determinar la situación actual de la empresa DIWANY en el mercado, saber en donde está a nivel de reservas y de capacidad competitiva, con el fin de poder planear acciones tendientes a mejorar. Esta investigación comprende información confidencial de la empresa, lo que nos permite conocer de una manera exacta la situación actual de la misma, contando con aspectos importantes que son determinantes para ubicar a la empresa en su entorno y poder establecer su problemática real.

La clave de las empresas exitosas, es organizarse bien para aprovechar las oportunidades, no para resolver problemas.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento se elaboró como resultado de la necesidad de contar con una investigación de mercado que proporcione las bases para determinar la situación actual de la empresa familiar DIWANY con giro principal de producción de paletas de hielo, en otras palabras, conocer sus fortalezas y debilidades, análisis que permitirá definir con objetividad el plan de negocios de la empresa.

La investigación de mercado comprende la reunión, registro y análisis de las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales para desarrollar el Plan de Mercadeo, el cual sintetiza los objetivos y estrategias que utilizará la empresa para realizar la labor de comercialización de su producto.

El manejo adecuado de esta información permite a DIWANY identificar los atributos mínimos que debe tener el producto, el sector económico al que corresponde ser dirigido y las características que garanticen la satisfacción del cliente.

Con base al análisis de la información y de acuerdo a los objetivos planteados, se determinaron los siguientes aspectos:

- Posición competitiva de la empresa

Depende de un conjunto de parámetros, como son: calidad del producto, precio aceptable para la clientela, imagen de la empresa y de la marca, el servicio proporcionado, las fórmulas de venta, la flexibilidad organizativa que permite el ajuste a situaciones nuevas y la reactividad ante las iniciativas de la competencia.

- Gustos y preferencias de los consumidores

Determinó si las paletas de hielo son un producto factible, de ser así, que características tuvieron para que los consumidores las prefieran.

- Frecuencia de consumo

Detectó quien es el usuario final de las paletas, el resultado se obtuvo en base a tres categorías: Toda la familia, niños de la casa, persona encuestada. En el caso del ciclo de



consumo, tenemos lo siguiente: Fines de semana, vacaciones, reuniones, fechas especiales y diario.

- Posicionamiento de marca

Definió el reconocimiento de la marca DIWANY en relación con los productos competidores de la misma categoría que presuntamente satisfacen la misma necesidad.

- Calidad del producto

Con base a una serie de parámetros se determinó la calidad, específicamente de las paletas de la empresa DIWANY, incluyendo los motivos de una mala calidad cuando así lo expresó el cliente.

- Identificación del producto

Definió cuáles son los productos que maneja DIWANY por gama de sabores, reconocimiento de marca y forma de comercialización.

- Participación de mercado respecto a la competencia

Cuál fue la marca de mayor preferencia, entre firmas que producen productos de la misma categoría y que porcentaje de mercado le corresponde a la empresa DIWANY.

**CAPÍTULO**  
**ANTECEDENTES**

**1**

---

## CAPÍTULO I ANTECEDENTES

Hoy mas que nunca debemos comprender que gran parte del éxito en la gestión de las empresas familiares, dependerá de la comprensión adecuada de las facetas contemporáneas que matizan el marco familiar. Realmente son pedregosos los esfuerzos para volver a las antiguas estructuras de composición y comportamiento familiar; razón por la cual, al tener que convivir con las nuevas, debemos esforzarnos en la búsqueda de otros canales de comunicación, formación, capacitación y cortejo, que prepare tanto a la familia como al ambiente, a recibir exitosamente a los miembros que desean aportar y ser útiles en la empresa.

Debemos tener muy claro que uno de los principales soportes de las empresas familiares de éxito es la definición clara de objetivos personales y profesionales de los miembros de la familia y la acogida de la empresa para satisfacer esos objetivos sin detrimento de los corporativos y, por el contrario, beneficiándolos simultáneamente.

### 1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

#### **ACERCA DE SU DEFINICIÓN<sup>1</sup>**

Una Empresa Familiar es aquella cuyos dueños o accionistas son dos o más miembros de una o varias familias. De la correcta dirección del negocio y de la toma de decisiones clave así como de tipo operativo por parte de estos miembros de la familia depende tanto el crecimiento de la empresa como el patrimonio familiar. Los negocios familiares son de cualquier giro y tamaño en todo el mundo, aunque predominan, por lógica, las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Sin embargo existen cientos de

<sup>1</sup> "La Empresa Familiar". Tomo 3. Editado por Vicente Font y Miguel A. Gallo. Publicaciones de la cátedra de Empresa familiar. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona, España. Reimpresión 1997. p.162.

corporaciones multinacionales conocidas por sus productos y servicios en todo el mundo que son empresas con control y dirección familiares.

*Ejemplos: Ford, Toyota y Fiat en automóviles, ceras Johnson, grupos Alfa, Visa y Vitro de México, Oderbrecht en Brasil, Olivetti y Beretta en Italia y muchas más.*

Se piensa que dependiendo de cada país, entre el 70 % y el 95 % de las empresas son familiares. Los factores críticos en cualquier negocio familiar son los de la organización y control de la empresa para que ésta sea rentable así como los proyectos patrimoniales y de sucesión que la familia debe poner en marcha para asegurar la supervivencia de la empresa a través de varias generaciones, cuidando siempre la unión y armonía familiares.

Existen estructuras como el Consejo de Administración Familiar, que toma en cuenta tanto los objetivos de la familia como los del negocio para dictar las políticas, planes y estrategias necesarios para que éstos se cumplan, controlando el proceso.

Muchos negocios no llegan a pasar a la segunda o tercera generación por problemas familiares, financieros o de control lo cual es muy grave para la sociedad, los empleados y la misma familia y esto se agudiza en épocas de grandes cambios y turbulencias y crisis.

Del análisis de los diversos estudios realizados sobre la empresa familiar puede concluirse que no existe un consenso generalizado acerca de lo que define a este tipo de organizaciones. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común.

No obstante, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber un acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

La primera de ellas, la propiedad/dirección de los miembros de la familia deriva de las definiciones de empresa familiar que están concebidas en torno a aquellas personas

que ostentan la propiedad y/o la dirección de la misma<sup>2</sup>, enfatizándose el hecho de que el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales, con las consiguientes ventajas e inconvenientes asociados.

La segunda dimensión, relacionada con la implicación familiar / subsistemas interdependientes, se fundamenta en la consideración de que la especificidad de estas empresas radica en la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares. Por tanto, las empresas familiares son únicas en estructura y propósito, dado que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos que imponen a la misma. Esta caracterización basada en la interacción entre dos subsistemas cuyos objetivos se solapan, constituye la base sobre la que algunos autores<sup>3</sup> han intentado explicar la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones, bien porque la implicación familiar facilita que estas empresas obtengan una reputación de integridad moral que permite reducir los costes de transacción; o bien porque puede otorgarles una serie de características tales como el compromiso, los valores compartidos, la cultura, la confianza y la reputación, que constituyen lo que se ha dado en denominar recursos intangibles y capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo.<sup>4</sup>

En tercer lugar, la dimensión de la transferencia generacional hace referencia a la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa.

Así, es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal. Por tanto, la elección de un sucesor, su formación y desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

---

2 Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson R.M. y Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass Inc. California, Estados Unidos.

3 Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?". *Family Business Review*.

4 Cabrera Suárez, K. y de Saá Pérez, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades". *La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios*. AEDEM. Granada.

Considerando la multiplicidad de definiciones existentes, es oportuno adoptar una definición integradora, la cual puede enunciarse en los siguientes términos:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia<sup>5</sup>.

### **PROTOSCOLOS FAMILIARES**

No cabe duda de que mientras uno cree saber bastante sobre una materia, hay algo más por aprender. La vida es siempre aprendizaje y vivencias ya que si no se buscan activamente estos conocimientos se queda uno rezagado y, la vida se vuelve un tanto monótona, rutinaria. Protocolos, constitución familiar o reglas de convivencia de las familias y de sus negocios.

El objetivo del protocolo pone las reglas del juego para gobernar el negocio en forma eficiente, separa a los dueños de la empresa de los ejecutivos que en ella trabajan, sean éstos miembros de la familia o no, trata de buscar la forma de maximizar el valor de la empresa a través del tiempo, enfoca el proceso de sucesión en todos sus aspectos y busca el órgano de dirección que pueda dictar políticas y estrategias a mediano y largo plazo. Este es, obviamente el Consejo de Administración Familiar, ya sea con consejeros externos o no. Finalmente el protocolo incluye las reglas de gobierno internas de la familia, busca concientizar a todos los miembros sin excepción de la necesidad de comunicarse, hacer un frente común y buscar la unidad y cariño familiares en todo momento.

Como un instrumento de carácter moral y filosófico esta "Constitución" requiere del apoyo de todos sus miembros adultos (de más de 16 años) sin excepción e incluye en la

<sup>5</sup> Cabrera Suárez, K. y de Saá Pérez, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades". La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios. AEDEM. Granada.

---

parte familiar a miembros en línea directa e incluso a parientes políticos o familiares muy allegados a ésta. Se enfatizan los valores espirituales y morales que claramente se plantean los derechos y obligaciones comunes a todos, exaltando elementos tales como la lealtad, el apoyo recíproco y la atención que se le debe de dar a los asuntos y al ambiente familiar como base de una armonía.

Claro está que no todo es miel sobre hojuelas y por eso en el protocolo se describen métodos para resolver conflictos y controversias entre los miembros en privado, así como presentar, como familia, una voz coherente y única ante terceras personas.

Este frente común también sirve para la dirección de la empresa ya que como dueños o accionistas mayoritarios, los miembros de la familia deben hacer sentir a los demás cual es su objetivo global y sus necesidades específicas para que éstos se incorporen a los planes del negocio. De esa manera está más claro para los ejecutivos, otros socios y consejeros cual es el verdadero sentir de la familia.

Un asunto crítico dentro de las reglas de este protocolo es el definir los mecanismos para la entrada, desarrollo y/o salida de familiares al negocio que sean los más adecuados para que la empresa crezca y sea generadora de mayores utilidades y aumentar su valor. Al lograr separar al sistema familia del sistema empresa y de paso del de los ejecutivos no familiares se fortalecen los tres ya que el negocio será manejado por las personas más capacitadas, sean estas familia o no, se formulará un plan de retiros, jubilaciones (o despido de familiares) y los accionistas obtendrán rendimientos adecuados a su inversión, sin ajustes emocionales o subjetivos. Ya que estamos en esto, el Protocolo dictará algunas reglas sobre la compensación de los ejecutivos, dueños o accionistas y otro tipo de prestaciones que sean lógicas, motivadoras y adecuadas al mercado de trabajo. No existe en ningún libro de organización el puesto de hijo(a) o de dueño (a).

El Protocolo Familiar es un documento contractual que, hecho en forma totalmente libre por los miembros de una familia, define el deseo de todos de crecer, apoyarse, prevenir o corregir problemas sobre la marcha y dictar el rumbo que la familia desea que lleven su

negocio y su patrimonio en general. No importa el tamaño, ya que todos los dueños de empresas familiares deben sentarse con sus seres queridos y elaborar este documento.

Como todas las constituciones éstas van a evolucionar y cambiar de acuerdo a las circunstancias, pero el consenso para elaborar y guiarse por parte de todos hará más fácil la convivencia.

### **NEGOCIOS VS. FAMILIA**

Entendemos por una empresa familiar aquella en la que están asociados uno o más miembros de una familia. Un negocio familiar es la intersección de varios sistemas muy complejos, en donde interviene, por un lado, la familia y, por otro, la empresa y sus empleados y, por tanto, tiene varios objetivos.

Para lograr el éxito en una empresa familiar, es importante que la familia tenga claro que los objetivos que persiguen ambos sistemas (familia y empresa) son distintos: mientras que la familia busca la preservación de la especie y el desarrollo de los individuos que la componen, la empresa, por otra parte, busca la permanencia en el mercado y la optimización de utilidades.

En una familia sana, lo importante es el individuo; en cambio, en el negocio, lo importante no es quién es la persona, sino lo que hace esa persona. Las estrategias para mantener la armonía entre familia y negocio:

1. Respetar los espacios individuales.

Un elemento clave que favorece tanto a la empresa como a la familia es el énfasis por el respeto al espacio individual. En una familia común y corriente, cada uno de los miembros tiene su propio espacio y también existe un espacio común.

2. Expresar las expectativas personales y profesionales.

Es imprescindible que los miembros de la familia que trabajan en la empresa sean capaces de expresar abiertamente sus expectativas acerca de su carrera profesional.



Frecuentemente, el padre espera que sus hijos entren a la empresa personal cuando terminen su carrera profesional.

### 3. Probar en una empresa ajena.

Es muy común también que los hijos de padres emprendedores entren al negocio sin probarse antes en una empresa ajena. Esto puede hacerlos sentirse inseguros acerca de su potencial real como profesionistas, pues es difícil que en la empresa familiar algún empleado los contraríe.

### 4. Comunicarse claramente.

Otro elemento que ayuda a la familia en gran medida son las relaciones interpersonales claras. Es común que cuando dos personas entran en conflicto y no lo enfrentan directamente, introduzcan a un mediador y se cree un tipo de triangulación.

### 5. Disfrutar del negocio.

Finalmente, para mantener a una empresa familiar en armonía es necesario fomentar la capacidad de la familia por divertirse o disfrutar del negocio. Aquellas familias que mantienen su sentido del humor, suelen estar mejor preparadas para enfrentar los tiempos difíciles.

## ***EL SISTEMA FAMILIAR***

Continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el sistema familia - empresa, hecho que tiene su más sólido fundamento quizá en las frecuentes transformaciones que tanto uno como otro componente han manifestado sobre todo en los últimos años de esta candente carrera hacia el bienestar socio económico. Por el lado de la empresa se manejan importantes planteamientos que se reflejan en diferentes líneas de acción: fusiones empresariales, competitividad, internacionalización; entre otros que enmarcan nuestro quehacer empresarial diario, ya sea de manera tímida o temeraria. En cuanto a la familia, ésta ha experimentado la tensión del cambio desde mucho antes del

momento en que la familia extensa era dignamente representativa de la sociedad la que luego cambió gradualmente su estructura para llegar a la llamada familia nuclear, que se convirtió, en una identificable característica de todas las sociedades; lo que, en consecuencia, estandarizó el concepto de familia.

“En la actualidad se nos dice repetidamente que la familia se está disgregando, pero cuando hablan de “la familia” no se refieren a la familia en toda su exuberante variedad de formas posibles, sino a un tipo particular de familia: En un marido dedicado a ganar el pan, una esposa ama de casa y varios pequeños”.<sup>6</sup>

Según Toffler fue esta particular forma familiar, denominada familia nuclear, la que la civilización idealizó, la hizo dominante y la extendió por todo el globo terrestre, y, puntualiza que hoy, cuando las diferentes instancias llaman a “restaurar” la familia, es a este tipo de familia nuclear al que se refieren visualmente.

Con ello caen en un error de grandes dimensiones en el diagnóstico del problema, pues lo que estamos presenciando no es la muerte de la familia sino del modelo nuclear y la aparición de diversas normas familiares. No plantea la desaparición de la familia nuclear pero si indica que debe cuestionarse si aún ésta sirve como modelo ideal para la sociedad.

Algunas de las transformaciones que menciona Toffler son evidentes en Latinoamérica:

- Las familias nucleares continúan reduciéndose en número mientras otras formas, se multiplican rápidamente.
- Hay un espectacular aumento en el número de personas que viven solas completamente fuera de una familia.
- Hay un significativo aumento de hogares sin hijos.
- Hay incremento de parejas en las que uno de los dos o los dos son divorciados y comparten los hijos del matrimonio anterior.

---

<sup>6</sup> Toffler Alvin. La tercera ola. 10a edición. Edit Plaza & Janes. Barcelona, 1994 pag 44, 270.

- Se hace más notable la transferencia de muchas funciones de la unidad familiar a otras instituciones: educación, cuidado de ancianos, cuidado de los niños, etc.

Aún con toda la controversia que puedan generar los criterios anteriores, es definitivo comprender que la familia no es estática y que está sujeta a una serie de circunstancias que van transformando su estructura y su comportamiento. Así lo asevera Gersick al expresar:

“La familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no significa que su estructura no cambie de manera impresionante”.<sup>7</sup>

Para los estudiosos de las empresas familiares es obvio que estos “movimientos” al interior de la familia requieren ser entendidos, pues de allí se parte hacia la identificación de caminos que contribuyan al logro del éxito cuando se plantea el intersección con el marco empresarial. El mismo Gersick y sus colegas, investigadores contemporáneos de las empresas familiares, lo reconocen al afirmar:

“Cuando reflexionamos sobre cómo las familias cambian sin cesar, comprendemos porqué se requiere un enfoque evolutivo para entender las empresas familiares”

Cada generación crece y se desenvuelve en entornos familiares cada vez más diversos y esta diversidad incide, a su vez, en otros tipos de entornos en los cuales se actúa simultáneamente o en futuros cercanos.

### ***EL INGRESO GUIADO Y NO BAJO PRESIÓN***

Aunque aún es común encontrar fuerzas de presión grandes en la familia que obligan a sus miembros a decidir e involucrarse en eventos que son de preferencia de otros (sus padres, abuelos, hermanos mayores, etc.) esto se ha ido flexibilizando, y ha trascendido al proceso de vinculación de los jóvenes a la empresa de la familia, pues esta ya no está completamente sujeta a la decisión de los miembros adultos. Se palpa cada vez más una

---

<sup>7</sup> Gersick, Kellin E. y otros. *Empresas familiares Generación a generación*. Editorial McGraw-Hill. México 1997 pag 59,62.

preparación guiada, ojalá hermanando la preparación en administración de empresas con la experiencia en la empresa de la familia. Ante las inquietudes acerca de si toda persona que dirige una empresa debe haberse capacitado en administración de empresas o quizá prepararse trabajando junto al dueño para llegar a ser un buen empresario, James W. Lea contesta afirmativamente las dos situaciones, explicando que cada día dirigir una empresa es una tarea más compleja que requiere la posesión de unos conocimientos y técnicas especiales para esa empresa, y que, además, trabajar algunos años al lado de quienes ocupan los cargos de dirección, da la soltura suficiente antes de saltar a ellos. No obstante, desde el propio seno familiar algunos padres se sienten en la obligación de hacer conocer a sus hijos las diferentes posibilidades existentes en capacitación y también en experiencia laboral.

Este proceder, que se aleja de las fuerzas de presión muy presentes en nuestras familias a través de los años, brinda a los miembros jóvenes de la familia la opción de estudiar las carreras que quizá no son las que más se ajustan a las necesidades de la empresa de la familia, y, así mismo, da lugar a que una vez culminen, se enrolen en una organización extraña que les ofrece, a su modo de ver, un escenario altamente atractivo.

En cuanto al tema de la capacitación, sea cual fuere la decisión de los miembros en preparación, dice Lea que “estudiar administración de empresas puede ser una preparación valiosa para llegar a ser directivo de una empresa familiar de cualquier tipo y tamaño”<sup>8</sup>; aunque reconoce que esto sólo se comprueba cuando esos conocimientos se aplican a las necesidades y las operaciones de una organización.

De todas formas, los jóvenes están expuestos a un buen abanico de ofertas que puede desplazarlos de la línea de la administración de empresas; sin embargo, queda la opción futura del posgrado o quizá de los cursos cortos con un enfoque intensamente especializado. Aún así, el riesgo de que un miembro de la familia talentoso se aleje de la empresa familiar, por tener intereses profesionales poco relacionados con ella, esta

---

<sup>8</sup> Lea James W. “La sucesión del Management en la empresa familiar”. Editorial Granica, Barcelona, España, 1993. pág. 193.

presente en este nuevo escenario donde la diversidad es cada vez mayor y donde el acceso a ella adquiere por distintos medios más flexibilidad.

En lo que respecta a la adquisición de experiencia ya sea en simultaneidad con los estudios universitarios o una vez culminados estos, particularmente en su etapa de pregrado, a pesar de haberse encontrado y de ser muy claro para algunos empresarios que es aconsejable la inserción de los hijos en otras empresas antes de llegar a la empresa de la familia, lo cierto es que este asunto deriva en dos situaciones difíciles de manejar:

- a) Es posible que el joven encuentre el ámbito empresarial tan atractivo y agradable que no tenga interés en dejarlo por vincularse a la empresa de la familia;
- b) Es posible también que, aunque no se sienta del todo satisfecho, no desee hacer el cambio a la empresa familiar porque esta no estaría en condiciones de retribuirle salarialmente al mismo nivel o por encima de lo que recibe en la otra empresa.

El nuevo profesional, no obstante, se encuentra ante dificultades de vinculación cuando en el mercado laboral le preguntan por la experiencia que tiene y entra en la situación en la cual no puede conseguir empleo por no tener experiencia pero tampoco puede adquirirla porque no le dan empleo.

Ante esto no le queda más remedio que comenzar en el negocio de la familia, con la disyuntiva de que puede o no ser de su agrado en esta etapa de su vida. Aunque no siempre se aceptan los miembros de familias propietarias carentes de experiencia externa.

En algunos casos esta regla no se perdona y debe ser cumplida de manera cabal. Aún con las salvedades que se presentan, la experiencia del trabajo fuera de la empresa familiar es aconsejable, pues permite diferentes maneras de trabajo, nuevas vivencias, la asimilación de errores fuera de casa, la oportunidad de probarse a sí mismo y de demostrarse que es capaz.

El regreso a la empresa debe hacerse por libre elección pero siempre deben encontrar el apoyo desde el hogar que ha sido formador de sus valores más trascendentales. Es un proceso que no se puede dejar al azar.

## LA REDUCCIÓN DEL TIEMPO DISPONIBLE PARA LOS DEMÁS

Varios factores inciden notablemente en la marcada reducción del tiempo que se dedica o comparte con el resto de miembros cercanos de la familia.

Pero quizá el más sobresaliente de todos tiene que ver con la búsqueda de un mejor nivel económico para ella. Al querer conseguir mayores ingresos, las personas extienden los horarios laborales, haciendo más escaso el tiempo dedicado a sus hijos. Aún más, al dedicar este escaso tiempo, el cansancio impide que sea lo más adecuadamente productivo y afectuoso.

Quizá por esto afirma Jorge A. Aldana "Más importante que la cantidad de tiempo en el que los miembros del grupo familiar estén reunidos son las actividades o programas que allí se realicen".<sup>9</sup> Aldana enfatiza que los miembros de la familia se niegan la oportunidad del compartir familiar y de recuperar en el juego, la risa y la recreación en general, una alternativa de interacción y crecimiento, pues si se comparte es sólo viendo televisión, durmiendo o en actividades independientes.

En el mencionado afán de mejorar la condición económica la reducción del tiempo disponible se ha visto influenciada adicionalmente por la mayor preparación de los miembros lo cual da más posibilidades de ingresar al mercado laboral y, por tanto, menos opción de compartir en familia.

Este ritmo de vida hace aparecer factores adicionales como el tiempo que se consume por desplazamientos al trabajo, por ejemplo. Gitman y McDaniel lo esbozan claramente cuando dicen que :

"La doble profesionalización de las familias ha provocado escasez de tiempo. Las horas dedicadas al trabajo, el transporte, las compras, la alimentación, dejan de lado las que han de dedicarse a la familia y al trabajo doméstico".<sup>10</sup>

9 Gutiérrez Virginia y otros. La familia en la perspectiva del año 2000. Cooperativa Editorial Magisterio - CONACED. Santa fé de Bogotá 1996. Pag 35.

10 Gitman Laurence J., McDaniel Carl. El mundo de los negocios. Edit. Harla México, 1995. México D.F.

Esta ausencia de contacto y más aún, de comunicación, a través de la cual se puedan compartir intimidades que competen a los miembros del grupo familiar, origina un bajísimo nivel de entusiasmo de los jóvenes respecto de la sucesión que deben afrontar para continuar con los hilos de la empresa, pues no encuentran el escenario propicio que les muestre de manera clara y entusiasta cuál habría de ser su rol frente a la empresa de la familia, lo cual es fundamental en todo proceso sano de socialización.

Bien lo enfatiza James W. Lea al referirse a las características claves de las empresas que sobreviven a la sucesión. "...la familia se mantiene por lo menos informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo moral necesario en la vicisitudes de todo emprendimiento. En una palabra, la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural en la vida hogareña".<sup>11</sup> La paulatina reducción del tiempo disponible imposibilita conocer plenamente las perspectivas de vida de los miembros familiares mas cercanos, además que disminuye las posibilidades de preparación a los miembros jóvenes, el traslado de los valores más profundos y la generación de un clima de agrado e interés por la empresa, la que, frente a esto, ve también reducidas sus opciones futuras de contar con personas de la familia que la dirijan y la trasciendan.

### ***RUPTURAS CONYUGALES***

"Casi la mitad de los matrimonios en Estados Unidos terminan en divorcio".<sup>12</sup> Esta afirmación de Gersick y sus colegas no está muy lejana de lo que acontece en Latinoamérica, aunque probablemente los niveles de divorcio estén por debajo de esta ponderación.

Lo cierto es que lo sentimos cada día con mayor rigor y prácticamente nos hemos familiarizado ya con este tipo de decisiones al punto que ya no es un acontecimiento; percepción que también tiene Gersick y sus compañeros investigadores al expresar: "Las

---

<sup>11</sup> Lea, op.cit., pag. 28

<sup>12</sup> Gersick y otros, op. cit., p.62

familias con relaciones entre hermanastros y cónyuge de segundas nupcias constituyen hoy la norma y no la excepción”<sup>13</sup> También Stephan Cambien<sup>14</sup>, en sus argumentaciones acerca de cómo se dirigen las mejores empresas familiares en Europa, dice que en Francia uno de cada tres matrimonios acaba en divorcio, y en París es uno de cada dos, habiéndose triplicado la proporción de divorcios desde los años sesenta.

Como consecuencia esto ha hecho que en los sectores tradicionales haya un número creciente de nuevos pequeños negocios montados por mujeres divorciadas o abandonadas.

Al existir la ruptura conyugal en una pareja propietaria de un negocio, quien prosigue como jefe de la empresa, con frecuencia no se siente vinculado a ella debido a los antecedentes familiares de la misma; Se pierde el gusto y la motivación llegando a no tener el menor escrúpulo en venderla apenas se de la oportunidad.

De la misma manera, muchos hijos de familias propietarias en ruptura se toman renuentes a participar en la empresa como rechazo a la situación de los padres.

Es por eso que, en algunos casos, según lo menciona Gersick<sup>15</sup>, las rupturas conyugales y su enrolamiento con otra persona a veces conlleva a cultivar de nuevo el interés por la primera como un medio de recuperar tanto la cercanía como el afecto de los hijos, cuando estos aspectos se han visto disminuidos y han traído consecuencias desagradables, pero también aumenta el porcentaje de padres que prefieren que sus hijos no entren a la empresa familiar después de haberse enfrentado a tantos conflictos.

A groso modo pueden encontrarse las siguientes repercusiones de las rupturas sobre la empresa familiar, unas benévolas, otras perjudiciales:

### **Perjudiciales:**

- La empresa reduce su ritmo en el mercado porque, bajo el nuevo rol afectivo, el

---

13 Ibid., p.62

14 “La Empresa Familiar”. Tomo 3. Editado por Vicente Font y Miguel A. Gallo. Publicaciones de la cátedra de Empresa familiar. IESE.

15 Gersick y otros, Op. cit., p.62 Universidad de Navarra. Barcelona, España. Reimpresión 1997. p.167.



familias con relaciones entre hermanastros y cónyuge de segundas nupcias constituyen hoy la norma y no la excepción"<sup>13</sup> También Stephan Cambien<sup>14</sup>, en sus argumentaciones acerca de cómo se dirigen las mejores empresas familiares en Europa, dice que en Francia uno de cada tres matrimonios acaba en divorcio, y en París es uno de cada dos, habiéndose triplicado la proporción de divorcios desde los años sesenta.

Como consecuencia esto ha hecho que en los sectores tradicionales haya un número creciente de nuevos pequeños negocios montados por mujeres divorciadas o abandonadas.

Al existir la ruptura conyugal en una pareja propietaria de un negocio, quien prosigue como jefe de la empresa, con frecuencia no se siente vinculado a ella debido a los antecedentes familiares de la misma; Se pierde el gusto y la motivación llegando a no tener el menor escrúpulo en venderla apenas se de la oportunidad.

De la misma manera, muchos hijos de familias propietarias en ruptura se tornan renuentes a participar en la empresa como rechazo a la situación de los padres.

Es por eso que, en algunos casos, según lo menciona Gersick<sup>15</sup>, las rupturas conyugales y su enrolamiento con otra persona a veces conlleva a cultivar de nuevo el interés por la primera como un medio de recuperar tanto la cercanía como el afecto de los hijos, cuando estos aspectos se han visto disminuidos y han traído consecuencias desagradables, pero también aumenta el porcentaje de padres que prefieren que sus hijos no entren a la empresa familiar después de haberse enfrentado a tantos conflictos.

A groso modo pueden encontrarse las siguientes repercusiones de las rupturas sobre la empresa familiar, unas benévolas, otras perjudiciales:

#### **Perjudiciales:**

- La empresa reduce su ritmo en el mercado porque, bajo el nuevo rol afectivo, el

<sup>13</sup> Ibid., p.62

<sup>14</sup> "La Empresa Familiar". Tomo 3. Editado por Vicente Font y Miguel A. Gallo. Publicaciones de la cátedra de Empresa familiar. IESE

<sup>15</sup> Gersick y otros, Op. cit., p.62 Universidad de Navarra. Barcelona, España. Reimpresión 1997. p.167.

- propietario a cargo no encuentra el ambiente adecuado para actuar.
- El miembro saliente del negocio se convierte en un agente obstaculizador de la evolución de la empresa, pues se dedica a poner trabas donde no las hay y a poner freno a las decisiones de quien quedó a cargo.
  - Los dos miembros gestores, y los hijos adultos, si los hay, deciden liquidar la empresa "para que cada uno tome su rumbo", aún si las condiciones económico-financieras y de mercado favorecen la continuidad del negocio.
  - Los miembros que deciden quedarse en la organización, en el futuro no quieren dar cabida al resto de miembros, como represalia por no estar de su lado al momento del conflicto conyugal que originó la ruptura.
  - Los hijos que vivieron el evento, no estarían dispuestos a hacer empresa en pareja y, quizá tampoco en familia, pues ya la experiencia de sus padres les dejó suficientes amarguras.

**Benévolas:**

- Si uno de los miembros en ruptura ha sido piedra de tropiezo en la empresa y, además, se convierte en miembro saliente de ella, se pueden originar beneficios al "limpiar el camino" propiciando con ello más libertad y claridad para decidir por parte de quien queda a cargo.
- La ruptura conyugal puede provocar también una ruptura de tipo laboral que implique para cada uno asumir nuevos papeles como empresarios que los realice más y les de mayores satisfacciones de tipo personal.

De todos modos las rupturas conyugales tienen su incidencia en la gestión de la empresa familiar.

El efecto verá disminuido su componente adverso sólo en la medida en que se actúe con mucho tino, claridad y respeto por parte de la pareja en cuestión y por parte de los hijos, cuando ya los hay.

## **MATRIMONIOS A TEMPRANA EDAD**

A menudo las familias están viviendo la experiencia de ver a sus hijos casándose o uniéndose muy jóvenes, cuando aún no se cuenta con un soporte económico adecuado que les permita vivir con verdadera independencia. La empresa familiar en innumerables ocasiones se echa a cuestras toda o parte de la responsabilidad adquirida por estos miembros jóvenes de la familia que quizá han terminado recientemente su bachillerato o su universidad pero que recién comienzan su incursión en el mercado laboral.

Para los miembros propietarios de una empresa familiar es preocupante ver a sus miembros más jóvenes en situaciones de desempleo o de remuneración precaria por lo cual optan por acogerlos dentro del negocio, la mayoría de las veces sin la exigencia educativa o de habilidades que el cargo a desempeñar demanda. Esto puede originar situaciones incómodas y poco aconsejables, como la que menciona Leach al referirse al tema:

“Se puede generar la situación de adjuntarle a un padre o a un hermano competente y dedicado, un hijo o un hermano inepto e irresponsable”<sup>16</sup>

Los casos de matrimonios o uniones tempranas pertenecientes a miembros de Empresas Familiares, pueden derivar en estas situaciones:

- Se producen cambios en la razón social de la empresa para proteger el patrimonio debido a la entrada de extraños (familia allegada), lo que sin duda producirá molestias en los recién casados.
- Se genera la vinculación obligada de quien se casa o une si está desempleado o si gana muy poco en otra empresa, con lo cual puede desconocerse la importancia que pueda tener el nivel de capacidad deseado.
- Se origina la vinculación de gente muy joven con ideas renovadas pero también con falta de experiencia, perfil que puede o no ser el indicado.

---

<sup>16</sup> Leach Peter "La Empresa Familiar". Editorial Granica. Barcelona, España. 1996

- Se plantea la posibilidad de permitirle a un miembro joven de la familia que haga carrera en la empresa. Decisión muy sana cuando la empresa y el nuevo trabajador lo desean y lo requieren, pero nefasta cuando en una de las dos instancias no se dan estas condiciones.
- Se produce un deterioro en las relaciones, por no estar los padres de acuerdo con el joven contrayente; evento que supone la aparición de conflictos al interior de la empresa familiar, si se le acoge en ella. Pero más allá de esta incómoda situación, puede trascender el hecho a la pérdida definitiva de un miembro familiar en el futuro de la empresa, haciendo más estrecho el abanico de miembros en formación para la dirección de los años venideros.

Es obvio que se desencadenan otras situaciones adicionales a las mencionadas pero la intención aquí no es hacer un listado exhaustivo de ellos, sino reflexionar sobre los efectos mas tangibles que se tendrían sobre la empresa familiar. El manejo de estos efectos causados por uniones o matrimonios a temprana edad no es fácil, debido a las manifestaciones de rebelión presentes en ese período y a los choques a que esto podría conllevar. Sin embargo, se sugiere en primera instancia hablar claramente con el hijo contrayente y mostrarle los diferentes aspectos que se gestan a partir de su decisión tanto desde el punto de vista de sus objetivos individuales como también bajo la óptica de la empresa de la familia.

### **LA REDUCCIÓN DEL NÚMERO TOTAL DE MIEMBROS**

Ya desde 1981, al publicar su libro "tratado sobre la familia", Gary S. Becker, premio nobel de economía<sup>15</sup> en 1992, haciendo uso de las leyes de oferta y demanda, explicó las interacciones al interior de la familia y la determinación del número óptimo de hijos; mostró cómo el ascenso de la mujer en el mercado laboral y el incremento de su capacidad de generación de ingreso, aumenta el valor de su tiempo. Mencionó que la gestación y crianza

de los hijos ha sido una actividad intensa en mano de obra, por lo cual, la combinación de este par de factores explica el aumento en los costos fijos al tener hijos lo que se traduce en una reducción del número de hijos, originando los matrimonios con hijo único o simplemente sin hijos, como casos más extremos. Situación que no sólo mantiene su vigilancia sino que se ha incrementado.

Pero, igualmente, otras explicaciones adicionales tiene la reducción del número total de miembros en la familia:

- La diversidad y perfeccionamiento de los medios anticonceptivos
- La asunción de compromisos con altas dedicaciones de tiempo.
- La difícil situación económica.
- El temor a una sociedad conflictiva, con altos índices de inseguridad y con un manejo de valores distorsionados.
- El deseo de lograr la superación de los hijos pero también la superación propia.

Estas explicaciones y otras que indudablemente deben ser anexadas pueden tener su lado positivo y su lado menos agradable, pero el aspecto que nos compete aquí es hacer notar su repercusión en la gestión de la empresa familiar.

El factor más evidente tiene que ver con el hecho de que esto origina menos personas de la familia en opción de prepararse, para trabajar en la empresa, para la sucesión y para la preservación del patrimonio. Lo cual da lugar a pensar que, una vez se decida sobre el número de hijos, quizá la planificación en las estrategias de socialización se verán influenciadas por esto, pues este aspecto habría de abordarse de manera diferente si se tiene un hijo, si se tienen dos o si se tienen seis. Quizá alguien manifieste que el hecho de tener cinco hijos no garantiza el interés y la incursión de al menos uno a la empresa; y ésto es cierto, la garantía no existe. Lo que sí existe es una mayor probabilidad y en este punto radica el tino, la sagacidad, las relaciones, el tacto y la perspicacia de los miembros adultos a cargo de la empresa, quienes deberán mantener esa probabilidad en un nivel elevado y convertirla en realidad cuando paulatinamente vayan llegando los

momentos para ello. El otro factor importante tiene que ver con la tercera generación. La reducción del número de miembros tiene su repercusión en ésta, que, a su vez, podría ver menguado su número total de personas, aunque no necesariamente. Sin embargo, aquí las cosas pueden ser menos delicadas, pues uno de los aspectos que precisamente van en detrimento de la empresa familiar, en muchos casos, es la amplia cantidad de personas en la tercera generación. El alto volumen de criterios de todos los matices puede dar al traste con la continuidad de la empresa. Por consiguiente, es probable que un número prudente de sucesores en la tercera generación, proveniente de una reducción del número total de miembros en la familia gestora, favorezca las condiciones de funcionamiento y permanencia de la empresa en el mercado.

Finalmente, los casos de matrimonio con hijos únicos o sin hijos, deberán considerar dentro de sus reflexiones de planificación de la empresa familiar, la posibilidad de preparación de miembros de la familia extendida o incluso, de miembros ajenos a la familia, de ser el caso. Condición ésta última digna de ser tratada con especial cuidado.

### ***MAYOR INCURSIÓN DE VIAJES AL EXTERIOR***

Las ya implementadas políticas macroeconómicas relacionadas con apertura, globalización e internacionalización, han presionado y flexibilizado la incursión de los jóvenes fuera de las fronteras de su país de residencia. Ésto se ha visto favorecido por el crecimiento de las ofertas para estudios en el exterior y por la aparición de nuevas formas de financiamiento de estos estudios. Todos los alcances en los miembros de la familia favorecerán la gestión presente o futura de la empresa familiar, por lo cual, deben ser promovidos.

Quizá se pueden distinguir sólo dos situaciones que no se traducen, al menos en principio, en un beneficio directo para la empresa: cuando la incursión al exterior puede ocasionar que la persona se quede en él, o bien, cuando al regresar al país de origen se vincule a una empresa diferente a la de la familia.

Las dos situaciones son profundamente importantes y necesarias o aconsejables en muchos casos; sólo que si son definitivas y perennes, la empresa familiar habrá perdido la posibilidad de contar con un miembro preparado y capaz, al menos en el mediano plazo.

El compromiso de los miembros directores será “enamorarlos” poco a poco para que luego haga el traslado al negocio de la familia. Traerlo será muy difícil o prácticamente imposible si el miembro de la familia en cuestión no encuentra atractiva la invitación que le hagan para involucrarse en la empresa familiar.

### **RELACIONES MAS AMISTOSAS**

Aunque en el punto dos comentamos sobre la reducción del tiempo en la comunicación y contacto entre miembros de la familia, por otro lado hay que reconocer que en general las relaciones padre e hijo, sobre todo, se han tornado más amistosas.

El cerco aquél de los mayores en cosas de mayores y los muchachos en cosas de muchachos se ha ido desvaneciendo, pues es frecuente ver a los unos en cosas de los otros.

Hay al menos mas claridad en los asuntos de cada uno y un clima mas armonioso para intercambiar opiniones en aspectos que competen al presente y futuro de la familia, aún con el reducido tiempo disponible para ello. Siendo éste, sin embargo, el principal elemento obstaculizante de esa manifestada armonía muy susceptible de ser afectada.

La amistad y hermandad que ha emergido entre padres e hijos en los últimos años, propicia unas condiciones favorables a la hora de tratar asuntos relacionados con la empresa de la familia.

Quizá si no se logra que los jóvenes se interesen y entren a ella, al menos sí se sabrá de manera diáfana cuál es su posición y el porqué de ella. Ésto será un punto de partida fundamental para trazar el futuro del negocio.

## **MAYOR CAPACITACIÓN DE LOS MIEMBROS**

Los cambios estructurales a nivel de educación han planteado un nuevo panorama en el nivel de preparación de las familias, tanto el número de miembros que ingresan a la universidad como el nivel que éstos alcanzan, se ha incrementado. Ya es usual la familia en que los padres son profesionales y los hijos también, situación que era muy escasa hasta hace algunos años.

En esto ha contribuido el avance de las comunicaciones, las modalidades de enseñanza no personalizada, los esquemas de financiación de estudios, el deseo de progreso de las familias, las nuevas exigencias de orden socioeconómico, así como los requerimientos cada vez severos del mercado laboral e, inevitablemente, los rigores de la competencia.

La brecha en la preparación de los padres respecto de la de los hijos se ha reducido notablemente y lo será también muy pronto entre abuelos y nietos; transformaciones que tienen su relevancia en la gestión de la empresa familiar.

Padres e hijos estudiados implica mayor posibilidad de entendimiento en el ámbito de los negocios y posiblemente sea una de las razones por las cuales han florecido las relaciones amistosas comentadas muy brevemente en el punto anterior. En negocios ambos lados saben a qué van, dónde están metidos, a qué juegan, qué esperan y qué pueden conseguir; lo cual representa una enorme ventaja. Dice Peter Leach al darle importancia a la preparación de los miembros de la familia involucrada en el negocio que:

“El proceso de management estratégico va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso, con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de la organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo a un plan estratégico”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Leach, op. cit.



Afortunadamente las familias ya han comprendido que la inversión en la educación de sus miembros es el activo máspreciado y se hacen los mayores esfuerzos posibles para lograr en ello su más sólido cimiento, al punto que también la preparación de la mujeres y su cada vez mas extendida incursión en el mercado laboral<sup>18</sup> ha aumentado la tendencia a contar también con ellas en la gestión del negocio familiar.

### **LA CONTRIBUCIÓN A LA PAZ DESDE EL HOGAR**

Con la proliferación de las manifestaciones de inseguridad y violencia en latinoamérica y el mundo, y los pocos resultados positivos que han tenido las diferentes formas de enfrentarlas, en los últimos años ha surgido un mayor interés por contribuir al logro de la paz desde el seno materno.

Los nefastos acontecimientos que han sacudido a diversas regiones en muchos países han planteado esta alternativa de largo plazo como parte importante del proceso necesario para lograr un clima de convivencia mucho más halagüeño.

Formar para la paz desde el hogar exige el fomento de valores como la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la justicia y la honestidad.

Estos valores, al trabajarse desde los primeros años de la niñez y continuar su fortalecimiento en la escuela primaria y el bachillerato, permitirán lograr personas más preparadas, tanto en acciones como en pensamientos, dispuestas a comportarse inteligentemente contribuyendo al alcance de unas relaciones altamente armoniosas entre las personas y su entorno.

Los esfuerzos que se han comenzado en el hogar para contribuir a la paz y que de seguro continuarán, tienen una importante repercusión en la gestión de la empresa familiar cuando los miembros formados bajo este tipo de orientación incursionen en ella: se mejora y mantiene un clima de trabajo agradable, con buenas relaciones humanas, una

---

<sup>18</sup> Gitman, op.cit, p. 3

efectiva comunicación, esmero por la superación de la gente y el desarrollo de un clima que facilita la solución de los conflictos que se presenten. Como es obvio, esta repercusión está influenciada por una serie de factores adicionales. Sin embargo representa, en sí misma, el elemento más importante para que se de en la organización familiar la conciliación, el diálogo y la comprensión en todas las circunstancias.

Al cuestionar a miembros de empresas familiares, encontramos que las situaciones contemporáneas, incidentes en la gestión de la empresa, más mencionadas fueron:

- Matrimonios precoces
- Mayor capacitación
- Rupturas conyugales
- Viajes al exterior

El punto crucial al respecto es sacarles el mayor provecho posible para que ojalá volvamos a vivir a plenitud la aseveración de Toffles al comentar sobre el hogar electrónico: "Vale la pena observar que una de las cosas que más estrechamente ha ligado a las familias a lo largo de la historia ha sido el trabajo compartido".<sup>19</sup>

Por último, es claro que los planteamiento expuestos en este trabajo no son en ningún modo exhaustivos y, por el contrario, se debe trabajar más intensamente en este componente de las empresas familiares con el fin de alimentar más los criterios que existen al respecto y, sobre todo, con el sano objetivo de contribuir en su gestión, particularmente en nuestro marco latinoamericano.

## **LA COMPETITIVIDAD**

La empresa familiar como unidad económica productiva es una institución tan antigua como nuestra civilización. Muchas veces la humanidad redescubre lo existente: lo obvio, adquiere una perspectiva nueva.

---

<sup>19</sup> Toffler, op.cit.,p.262

Dos son los temas que considero acertados para la realidad que nos toca vivir: 1) La Competitividad y 2) Los cambios tecnológicos para poder enfrentarla.

Es muy distinto ser una familia empresaria, en donde sus miembros giran alrededor de una determinada actividad, a ser una Empresa Familiar donde el ser familia y el ser empresa está tomado con una discriminación tal que permite maximizar las ventajas que da el vínculo familiar y minimizar las dificultades que el mismo conlleva.

Es necesario darse cuenta que ya no es posible sembrar hijos al vapor en la organización y creo que también es difícil pensar en un crecimiento familiar limitado alrededor de una extensión limitada del negocio.

Esto significa que, para mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia, hace falta un proyecto familiar y un proyecto empresario, habituados ambos a poner sobre la mesa, con total claridad, las situaciones diarias y los proyectos futuros; no solamente la laboriosidad sino también el dónde estamos y hacia dónde vamos cada uno y la totalidad de la familia.

Hay que destacar que a nivel mundial hay una revalorización de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Se considera una palanca en el desarrollo económico de los países en todos los campos. Así mismo, tanto en Europa como el Mercado Común, como en otros continentes, frente al efecto de la globalización, las recesiones y los ajustes, sufre un impacto muy fuerte a nivel de los dueños, sus familias, sus organizaciones y sus empleados. Desde hace dos décadas, y especialmente en la última con más intensidad, aparece a nivel de los gobiernos, las universidades, las cámaras empresariales y los propietarios un especial interés por la Empresa Familiar y los fenómenos que genera. En general todos los estudiosos del tema en el mundo coinciden que el porcentaje de Empresas Familiares en el mercado va de un 75 a un 80%. Es un ingrediente importantísimo de las economías nacionales y tienen especial habilidad para ciertos rubros donde el saber hacer va pasando de generación en generación<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Gutiérrez Virginia y otros. op. cit. Pág 66.

## 1.2. MARCO TEÓRICO

### *¿QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRESA FAMILIAR?<sup>21</sup>*

“Es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional”.

Esta superposición crea cuatro diferentes posibilidades de participación en la Empresa Familiar:

1. Son propietarios, trabajan en la Empresa y reciben remuneración por su trabajo aparte de la renta del capital.
2. Algún tipo de socio no familiar, temporario o permanente.
3. Aquellos que son de la familia y son propietarios, pero no trabajan en la empresa y tienen expectativas de renta para su capital.
4. Son de la familia y trabajan en la Empresa pero no son propietarios en el momento del análisis. A la hora de discutir cada integrante tendrá una visión diferente de la Empresa Familiar y, también, una distinta exigencia y actitud frente a las decisiones y a las dificultades.

También podemos ver la Empresa Familiar como un lugar de superposición de dos lógicas: la familiar-afectiva y la empresaria-racional. En general hay mucha resistencia en mirar adentro de la familia y los vínculos de trabajo que se generan entre la familia y la empresa.

Hay mucho temor a destruir la familia o a la empresa; a perder el patrimonio familiar. En estos momentos tanto la técnica del avestruz como la de patear el problema hacia adelante, a otras generaciones, ha perdido efectividad: los plazos son hoy muy cortos y la baja rentabilidad o supervivencia no dan margen de maniobra para tapar conflictos ni tolerar internas desgastantes. La crisis de la empresa provoca la crisis de la familia y esta a su vez alimenta la crisis de la empresa, en un círculo vicioso del cual es necesario salir.

<sup>21</sup> Cabrera Suárez, K. y de Saá Pérez, op. cit.

El tema radica no solo en hacer eficiente y eficazmente los cambios sino captar las oportunidades de las crisis. Muchas veces miramos con idénticos anteojos y nos da idénticos paisajes. Otras veces estamos tan inmersos en la pelea de la sobrevivencia cotidiana, abrumados con el día a día, que el árbol nos impide ver el bosque.

En algún momento es necesario parar el juego y visualizar al tablero antes de hacer la próxima jugada: Dar cabida a la estrategia.

La pregunta clave es: ¿Dónde parar el juego? ¿En qué lugar? ¿Cuándo? ¿Cómo poder hablar sin afectar el trabajo y sin afectar los vínculos familiares?

La recomendación es la creación de un espacio al que llamaremos "Consejo Familiar". No es la familia en el almuerzo del domingo ni es la empresa en medio de la jornada laboral; sin tiempo y a los apurones.

El consejo debe ser integrado por todos los miembros de la familia con lazos de sangre en primer lugar, y con el transcurso del tiempo con los hijos políticos también. Cada familia debe decidir su estilo de participación pero, tener en cuenta, que desde afuera y marginalmente también se pueden generar situaciones conflictivas y, algunas veces, más virulentas.

Éste sería un espacio de participación para educar a la familia a visualizar su condición de familia y de empresa. Es un lugar muy adecuado para desarmar los fantasmas que algunas veces se crían en las familias. Es en este concepto donde se puede generar una "Constitución familiar" que requiere los mecanismos que hacen a la convivencia familiar patrimonial y a la continuidad de ese patrimonio en sucesivas generaciones.

### **SUS DESAFÍOS**<sup>22</sup>

Hoy la pequeña y mediana Empresa Familiar enfrenta varios desafíos para su supervivencia:

---

<sup>22</sup> Gutiérrez Virginia y otros. op. cit. Pag. 214

- La Globalización y la Internacionalización de los negocios.
- El ingreso de la competencia en su estructura y cultura familiar.
- La necesidad de aprender a desarrollar discriminadamente los distintos roles en idénticas personas.
- La transición generacional que permite mantener la Empresa en la Familia y la Familia en la Empresa.

La Globalización y la Internacionalización de los negocios probablemente requiera de la Familia una salida hacia afuera. Un mirar cómo hacen otros. Una asociación con otros ajenos a la familia, y hasta una movilidad de alguno de sus miembros a actividades ligadas a la familia pero en regiones distintas.

Aquí es necesario luchar con la fuerza de cohesión familiar que quiere a todos juntos y en el mismo lugar haciendo lo que la tradición enseñó.

Hay un dicho hoy en día que los éxitos del pasado pueden ser los fracasos del futuro. El ingreso de la competitividad en los mercados ha significado el Ingreso de la competitividad en las organizaciones.

Las empresas no son islas sino que tienen sus fronteras permeables y, justamente es esto lo que las ayuda a su adaptación para la supervivencia. Los sistemas cerrados que no tienen capacidad de adaptación corren graves riesgos.

La lógica familiar rechaza bastante la competitividad y tiende a resolver todo por la igualdad. Es duro evaluar capacidades diferentes, planteamientos de remuneraciones por dedicación, capacidad y logros. Muchas veces el silencio o de "esto no se habla" hace crecer malos entendidos que ponen en riesgo la continuidad de la actividad. El silencio de las diferencias provoca un emparejamiento desmotivador hacia abajo.

El desafío es como desemparejamos hacia arriba sin romper los vínculos familiares ni paralizar la empresa. En general los conflictos y las fuerzas internas generan mucha energía. El mantener el silencio también. La necesidad de aprender a sobrellevar los distintos roles y no mezclarlos en forma cruzada e indiscriminadamente: roles de padres e

hijos, de propietarios y empleado o funcionario, es un entrenamiento obligado en toda Empresa Familiar.

Es necesario aprender a comunicarse en las distintas instancias: familiares y empresariales.

Tenemos una tendencia habitual a crear malón, de todos en todos, donde se pierde la noción de qué papel se juega y lo más grave, se pierde la individualización de las responsabilidades. Es así como los empleados no familiares reciben órdenes distintas de miembros de la familia y, algunos con picardía, ganan y aumentan su beneficio como hijos de padres divorciados.

Hay un relato de un hecho verídico de como sobrellevar distintos roles:

“Llega fin de año y el padre y Director de la empresa llama a su hijo Gerente y le dice:

— Hijo, colocándome el sombrero de Director de esta Empresa, debo comunicarte que has sido evaluado negativamente en tu cargo y por lo tanto no puedes continuar el año próximo en él.

Ahora poniéndome el sombrero de padre te digo:

— ¿En qué puedo ayudarte, hijo?”

Otro tema más difícil de sobrellevar y en dónde la Empresa Familiar tiene más dificultades es el de la transmisión de la conducción de una generación a otra.

Las estadísticas de 1986 muestran que las empresas familiares sólo sobreviven un 30% en el pasaje de la primera generación a la segunda, y únicamente un 10% pasaba a la tercera.

El ser hermanos no significa automáticamente poder ser socios. El deseo de sociedad es un vínculo que debe cultivarse. Muchos padres, buenos administradores y centralizadores han olvidado qué pasará y cómo será después de ellos.

Algunos quizá pensando: Después de mí que se arreglen y otros dictaminando un estilo de liderazgo que luego la fraternidad no acepta. La mayoría olvida como criar y motivar la formación de equipos familiares de alto nivel de desempeño.

El dividir para reinar o el dividir áreas para evitar peleas no es la solución definitiva. Hoy en día el planteo preventivo para esta instancia es comenzar tempranamente, y con una determinada planificación, el tema de la transferencia generacional. En presencia y no en ausencia de los padres.

Generalmente este tema también se silencia porque a los hijos les da tristeza pensar en un después de los padres por el dolor que significa, pero quizá también por deseo de continuar siendo hijo, y a los padres le genera la sensación de adelantar su muerte o de ser empujados.

A partir de los 50 o 55 años, pese a que se ha logrado la expectativa de vida, se recomienda plantear la transmisión de la conducción, comenzar a pensar en familia y hacer un espacio para conversar el tema. Tener en cuenta que no se plantea un retiro prematuro del padre o de los padres, sino un plan de desarrollo de los hermanos para algún día sentir deseos de compartir la aventura y el esfuerzo empresario.

## ***LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS***

Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado.

Se utiliza para poder tomar decisiones sobre: La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio los canales de distribución más apropiados para el producto cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

### ***Una investigación de mercado refleja:***

- Cambios en la conducta del consumidor
- Cambios en los hábitos de compra
- La opinión de los consumidores

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.



No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.

La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales.

La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicográficos. Estos datos son características específicas de nuestro grupo objeto, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.

### ***Beneficios de una investigación de mercado***

La información obtenida a través de una investigación científica de mercado suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales.

La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

Si usted realiza una buena investigación, los resultados le ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que le comunique a los consumidores potenciales la información que a éstos les interesa.

La investigación le ayuda a identificar oportunidades en el mercado: por ejemplo, si usted planifica iniciar un negocio en cierta localización geográfica y descubre que en ese lugar existe poca competencia, entonces ya usted identificó una oportunidad. Las oportunidades para el éxito aumentan si la región en la que piensa hacer negocio está altamente poblada y los residentes reúnen las características de su grupo objeto.

La investigación de mercado minimiza los riesgos: si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación le indican que no debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Por ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.

La investigación de mercado identifica futuros problemas: A través de la investigación puede descubrir, por ejemplo, que en el lugar donde quiere establecer su negocio, el gobierno construir una nueva carretera con el propósito de aliviar la congestión de tránsito.

La investigación de mercado le ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos: Con la investigación puede determinar si ha logrado las metas y los objetivos que se propuso al iniciar el negocio.

***Datos demográficos:***

Es información específica sobre una población. Incluye:

- 1.edad
- 2.sexos
- 3.ingreso aproximado
- 4.preparación académica
- 5.estado civil
- 6.composición familiar
- 7.nacionalidad
- 8.zona residencial

Los datos demográficos están basados en los hallazgos del censo nacional, agencias de gobierno y firmas privadas que se dedican a recopilar este tipo de información.

Usted puede obtener esta información en la cámara de comercio, en el periódico local, en el departamento de comercio o en una biblioteca local.

Por ejemplo, para el censo del 1990 en los EEUU se encontró que la mayor parte de la población se encontraba entre las edades de 50 y 65 años. Estos datos fueron aprovechados por algunas empresas para desarrollar productos y servicios para atender las necesidades de esta población.

Como consecuencia, en los últimos años se registró un alza en las ventas de productos y servicios para la salud.

**Datos psicográficos:**

Estos datos recopilan la información que se encuentra en la mente del consumidor:

- 1.actitudes
- 2.estilos de vida
- 3.intereses
- 4.valores
- 5.cultura

**Con la obtención de esta información podríamos:**

- 1.determinar qué factores motivan al consumidor a comprar nuestro producto o servicio
- 2.identificar cualquier predisposición por parte del consumidor por razones culturales o ambientales.
- 3.conocer las preferencias del consumidor

La obtención de datos demográficos y psicográficos sirve para definir el perfil de nuestro cliente.

**Métodos para investigar un mercado:****I. La Encuesta:**

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características de nuestro grupo objeto. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas [preguntas con alternativas para escoger]. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes.

Las preguntas se deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer. Por ejemplo:

¿Cuál es el factor que más influye al momento de usted comprar un carro nuevo?

\_\_\_ garantía      \_\_\_ precio      \_\_\_ servicio      \_\_\_ experiencia previa

## II. La Entrevista

Una vez diseñado el cuestionario se procede a entrevistar personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para nuestro producto o servicio. Por ejemplo, ideas para promoción, estrategias de ventas / mercadeo

## III. La Observación

Otra opción que tenemos para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta de nuestro público primario podemos inferir conclusiones. Un ejemplo sería observar cómo las personas se comportan al momento de escoger un producto en el supermercado.

## IV. Un Grupo Focal

Los grupos focales son parecidos al método de la entrevista, con la diferencia de que la entrevista se realiza a un grupo en vez de a un individuo. Para el grupo focal se selecciona entre 10 a 12 personas con características o experiencias comunes.

## **POSICIONAMIENTO DEL MERCADO**

El posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

Los consumidores están saturados de información sobre productos y servicios, y no pueden hacer una nueva evaluación cada vez que tienen que decidirse por alguno. Para simplificar el proceso de compra los organizan en categorías, es decir, "posicionan" mentalmente los productos, los servicios y las compañías.

La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sensaciones que provoca en el consumidor cuando éste lo compara con otros. Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de los mercadólogos, pero éstos no quieren que esta posición sea producto del azar.

---

Planean las posiciones que han de otorgarles las mayores ventajas dentro de los mercados meta seleccionados y diseñan mezclas de mercadotecnia para crear las posiciones planteadas.

### ***Estrategias de Posicionamiento***

Los mercadólogos pueden seguir diferentes estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar los productos según ciertos atributos de producto específicos: el Ford Festiva anuncia sus precios moderados y Saab promueve su alto desempeño. Los productos también pueden posicionarse según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen o pueden posicionarse según las ocasiones de uso, otra forma es posicionar el producto para ciertas clases de usuarios. Un producto también puede posicionarse directamente en contra de un competidor. Finalmente, el producto también puede posicionarse entre diferentes clases de productos.

Una estrategia básica de posicionamiento de un producto es la llamada ventaja competitiva, que es una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. El posicionamiento es uno de los conceptos claves en la mercadotecnia actual.

### ***Posicionamiento de un Producto***

Es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

Los consumidores están saturados de información de productos y servicios y no pueden hacer una nueva evaluación cada vez que tienen que decidir por alguno. Para simplificar el proceso de compra, los organizan en categorías, es decir, posicionan mentalmente los productos, los servicios y las empresas. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sensaciones que provoca en el consumidor cuando éste lo compara con otros.

---

Los mercadólogos planean las posiciones que han de otorgarles las mayores ventajas dentro de los mercados meta seleccionados y diseñan mezclas de mercadotecnia para crear la posición planeada.

### ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO***

La Participación de mercado, se trata de un porcentaje enunciado de ventas totales de una empresa o un producto en el mercado bajo consideración, es comunmente utilizado como determinante de la posición competitiva. La Participación de mercado, al revelar la posición relativa de un producto en comparación con los de la competencia, constituye un factor importante para la aplicación de la estrategia apropiada, es decir, una empresa estará en mejores condiciones para tomar medidas correctivas, cuando conoce su posición en comparación con la de sus competidores.

La cifra de participación en el mercado, no revela los problemas específicos, ni explica las razones de las pérdidas o las ganancias que se produzcan en la participación de mercado, sólo proporciona una señal, en base a esto, una vez que la empresa conoce en que sentido cambia una tendencia de ventas, es preciso descubrir cuales son las razones que originan estos cambios, para esto, se puede recurrir a un examen administrativo interno o a una investigación independiente. En caso de que el índice de participación de mercado se refiera a productos individuales y se conoce para regiones específicas, este dato será un dispositivo de control más confiable, será más fácil descubrir los problemas o determinar las razones del éxito obtenido. En algunos casos se ha descubierto una estrecha correlación entre los cambios de calidad de un producto y las cifras de ventas, sin embargo, no puede suponerse que la calidad del producto influya siempre en la participación de mercado. Hay cambios que pueden deberse a aumento o disminución de los precios, la eficiencia de la fuerza de ventas, erogaciones administrativas o de publicidad, elección de distribuidores, incentivos o falta de ellos para los vendedores y calidad del adiestramiento de ventas.

## VARIABLES SELECCIONADAS

Con el propósito de una mejor interpretación de los resultados, es importante agrupar las variables de acuerdo a los siguientes indicadores:

| INDICADOR                    | VARIABLE  |
|------------------------------|---|
| Posición Competitiva         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio</li> <li>- Razones de no consumo</li> <li>- Tipo de consumo de paletas vs. Quién consume</li> <li>- Participación de mercado en base a la competencia vs. Tipo de consumo de paletas</li> </ul> |
| Gustos y Preferencias        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de consumo de productos de hielo</li> <li>- Tipo de consumo de paletas</li> </ul>   |
| Frecuencia de consumo        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quién consume</li> <li>- Ciclo de consumo</li> </ul>   |
| Posicionamiento de marca     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con respecto a la competencia</li> </ul>   |
| Calidad del producto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paletas Diwany real</li> <li>- Mejoramiento</li> </ul>   |
| Identificación del producto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabor</li> <li>- Conocimiento de marca</li> <li>- Música (Jingle)</li> </ul>   |
| Participación de mercado     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En base a la competencia</li> <li>- En base a la empresa con otro nombre</li> </ul>  |
| Generales de los encuestados | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rango de edades</li> <li>- Sexo</li> <li>- Ocupación</li> <li>- Ubicación Geográfica</li> </ul>  |

### 1.3. DIWANY EN EL MERCADO

En diciembre de 1985, se dio de alta la paletería ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el nombre de "DIWANY".

La misión de la empresa DIWANY es la de satisfacer deseos y necesidades mediante un producto frío aunado a los gustos y preferencias de los consumidores. Las paletas DIWANY cuentan con un envase apropiado para la perfecta conservación del producto, este producto lo pueden adquirir personas de cualquier estrato social, ya que mantienen un precio accesible.

En un principio DIWANY se mantuvo en el mercado con la fabricación y comercialización de paletas de coco, mismas que rápidamente ganaron mercado y se colocaron dentro del gusto de los consumidores. Para esto, contaba con 6 vehículos de reparto, los cuales recorrían la ciudad de Chetumal, saturando el mercado.

En la actualidad la empresa DIWANY, ha disminuido su participación en el mercado, debido a la contracción de su fuerza de ventas, ahora solamente cuenta con 2 vehículos para la venta de sus productos.

La competencia ha implementado esquemas de distribución agresivos, se ha creado nueva competencia y la entrada de empresas transnacionales con el mismo giro a la ciudad de Chetumal.

#### **VENTAJAS COMPETITIVAS**

La nueva competencia obliga a que una empresa llegue al mercado con fuerza, para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

La respuesta no sólo consiste en proporcionar al mercado un producto de valor superior, sino en satisfacer las necesidades del cliente basadas en sus expectativas, gustos



y preferencias, factores que están en permanente cambio. Dar respuesta a esta dinámica de mercado a lo largo del tiempo es el reto de la empresa y será el mejor reflejo de su capacidad empresarial.

La empresa DIWANY tiene las siguientes ventajas competitivas:

1. Experiencia de 15 años en el negocio, la cual se ve reflejada en las ventas
2. Manejo de 25 diferentes sabores de paletas hechas con frutas
3. Cuenta con 2 camionetas de sonido, a través de las cuales el producto llega a manos del consumidor de manera directa
4. Precio accesible
5. Calidad en el producto
6. Demanda aceptable del producto
7. Prestigio en el mercado

## **LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN**

El fin primordial de toda empresa es vender, si no hay venta, toda la empresa se vendría abajo, pues no existirían beneficios de ningún tipo.

Para que la organización facilite el contacto entre el producto fabricado y el consumidor, es necesario que el producto esté en buenas condiciones.

La venta es una acción planeada, metódicamente organizada y con unos objetivos claros y concretos.

Para obtener un mayor beneficio, se debe dividir el mapa de la zona en que vamos a actuar, hay que obtener una cierta igualdad de oportunidades para cada zona, es decir, conseguir que todas las zonas sean iguales en cuanto a oportunidades y esfuerzo, para conseguir una imagen lo más exacta posible del área donde actuará el vendedor, hay que estudiar el potencial de venta de cada área, en función de su capacidad adquisitiva, de consumo y los posibles clientes potenciales y reales.

Actualmente para el abastecimiento de la Ciudad de Chetumal, la empresa DIWANY cuenta con 3 vehículos distribuidores con sonido, utilizan música del agrado de los niños, la cual identifica a la empresa, el usar camionetas de sonido permite al mismo tiempo realizar la labor de promoción ya que mezclado con la música se escucha el nombre de todos los sabores que se ofrecen, por lo tanto el costo de promoción es casi nulo.

La Ciudad de Chetumal está distribuída en 4 zonas (ver anexo número 1), cabe aclarar que las zonas que no se cubren es porque en esos lugares no se vende, por lo que esas zonas se recorren sólo en caso de que alguno de los vehículos terminen de recorrer su zona antes del tiempo establecido, previo aviso a la planta, por lo que cada una de las unidades cuenta con un radio que está conectado con las otras unidades y con la base, para casos de urgencia y para que se lleve un control de donde se encuentra cada vehículo. Actualmente sólo salen 2 vehículos, a cada uno le corresponden 2 rutas, una la trabajan los lunes, miércoles y viernes y la otra los martes, jueves y sábado, el domingo recorren la zona que deseen, de las 2 que les pertenecen. Las rutas para los vehículos son las siguiente:

### **RUTA 1**

#### **Vehículo 1: lunes, miércoles y viernes**

Esta ruta inicia en el mercado nuevo ubicado en Calzada Veracruz tomando como límites al Norte Av. Insurgentes, al Sur Efraín Aguilar, al Oriente Calzada Veracruz y al Poniente Andrés Quintana Roo, así mismo se divide en tres etapas.

**La primera etapa** de Norte a Sur y viceversa se recorren Veracruz, Ramón F. Iturbe, Librado E. rivera, Av. Héroes y Belice entre Insurgentes y Confederación Campesina.

**La segunda etapa** de Norte a Sur y viceversa se recorren Av. Héroes, Tulipán, Caobas, Granadillo, Veracruz, Héroes, Xcalak y Belice entre las calles Luis Cabrera y Chapultepec, Efraín Aguilar y en forma transversal Luis Cabrera, Isla Cancún, Bugambillas, Justo Sierra, Camelias y San Salvador.

**La tercera etapa** de Oriente a Poniente y viceversa se recorren las calles Antonio Coria, Anastasio Guzmán, Juan José Siordia, Presa de la Angostura, Isla Cancún, La-

guna Encantada, Estero de Ucum, Bacalar, Bugambilias, Justo Sierra, Camelias, San Salvador, Carranza, San Salvador, Primo de Verdad, Colón y Mahatma Gandhi y en forma transversal Francisco May, Rafael E. Melgar, Flores Magón, Pablo González, Emiliano Zapata, Morelos, Madero, Independencia, Juárez y Corozal, de ahí retornar a calderitas por Av. Héroes.

**La siguiente etapa del recorrido** comprende la colonia Solidaridad, ubicada a espaldas del Zoologico de la Ciudad.

## **RUTA 2**

### **Vehículo 1: martes, jueves y sábado**

Inicia con los límites al Norte Av. Insurgentes, al Sur San Salvador, al Oriente Andrés Quintana Roo, al Poniente Flor de Mayo y Manuel Acuña, esta zona se divide en 2 etapas.

**La primera etapa** se recorren las calles de Norte a Sur y viceversa Leona Vicario, Florencia, Milán, Venecia, Genova, Napoles, Padua, Sicilia, Paseo de Lagos, Corcega, Palermo y 4 de Marzo y en forma transversal Juan José Siordia, Cancún, Bacalar, Bugambilias, Justo Sierra, Camelias y San Salvador.

**La segunda etapa** tiene los siguientes límites al Norte con Av. Insurgentes, al Sur San Salvador, al Oriente Avenida 4 de Marzo, al Poniente Manuel Acuña y Flor de Mayo, el recorrido de esta etapa se inicia de Oriente a Poniente y viceversa por las calles Rivapalacio, Ahumada, Reyer Heroles, Portes Gil, Carlos A. Madrazo, José Vasconcelos, Bugambilias, Justo Sierra, San Salvador, de Norte a Sur y viceversa Manuel Treviño, Agustín Avilés, Taboada, Gabriel Leyva, Javier Rojo Gómez, Juana de Asbaje, César Vallejo, Lope de Vega, Valle Arizpe, Jaime Villa, Lombardo Toledano, Jorge Ramírez, Flor de Mayo. Tomás Garrido, Carlos A. Vidal y Manuel Acuña, retorna a Calderitas por Av. Insurgentes y siguiendo la ruta se desplaza a la Avenida de los Héroes.

**La siguiente parte del recorrido** comprende las colonias Magisterial y Fidel Velázquez, que tiene como límites: al Norte Av. Erick Paolo Martínez, al Sur Avenida Insurgentes, al Oriente Avenida 4 de Marzo y al Poniente con Avenida Javier Rojo Gómez.

### **RUTA 3**

#### **Vehículo 2: lunes, miércoles y viernes**

Esta ruta se encuentra dividida en 2 etapas, **la primera etapa se inicia en la colonia Barrio Bravo** con un recorrido tomando como límites al Norte Primo de Verdad, al Sur y Oriente el Boulevard Bahía, al Poniente con Calzada Veracruz, recorriendo de Oriente a Poniente las calles Juan Escutía, Juan de la Barrera, Agustín E. Melgar, Francisco Marquez, Montes de Oca, Chapultepec, Lázaro Cárdenas, Plutarco Elías Calles, Ignacio Zaragoza, Colegio Militar y Othón P. Blanco, de Norte a Sur Cozumel, Josefa Ortíz de Domínguez, Vicente Guerrero e Isla Contoy.

**La segunda etapa** como limitantes al Oriente con la Calzada Veracruz, al Poniente con Andrés Quintana Roo, al Norte con Efraín Aguilar y Chapultepec, al Sur con el Boulevard Bahía y la calle Othón P. Blanco, de Oriente a Poniente se recorren las calles Chapultepec, Lázaro Cárdenas, Plutarco Elías Calles, Ignacio Zaragoza, Alvaro Obregón, Othón P. Blanco, Carmen Ochoa de Merino, 22 de Enero, al Sur las calles Bogotá, Cecilio Chi, Rafael E. Melgar, Flores Magón, Emiliano Zapata, Morelos, Madero, Independencia, Juárez y retorno a Calderitas por la calle Belice, de ahí Av. Insurgentes y luego Av. Héroes.

La siguiente parte del recorrido comprende la colonia Campestre, ubicada a espaldas de la Secundaria Federal, Adolfo López Mateos.

### **RUTA 4**

#### **Vehículo 2: martes, jueves y sábado**

Esta ruta se divide en 4 etapas **la primer etapa** inicia en la colonia Santa María entrando por la calle Gabriel Guerra de Poniente a Oriente, retornando por José Sioros a la carretera a calderitas.

**La segunda etapa** continua en la colonia Arboledas entrando por la calle Pucté recorriendo de Oriente a Poniente limitando con la Calzada Veracruz y Heriberto Frías, se recorren las calles Almendro, Ceiba, Cedro, Huaya, Ciricote, Chechen, Caracolillo hasta la Ignacio Comonfort.

**La tercera etapa** inicia a partir de la calle Ignacio Comonfort en la colonia López

Mateos recorriendo las calles Librado E. Rivera, Ramón F. Iturbe, Veracruz, Salvador Alvarado, Felipe Angeles, Francisco J. Mújica, Heriberto Jara, Felipe Carrillo Puerto, Luis Moya y Heriberto Frías, éste recorrido es de Norte a Sur con límites en Avenida del Centenario a Heriberto Frías, al Norte con Ignacio Comonfort y al Sur con Avenida Insurgentes.

**La cuarta etapa** continua en la misma colonia López Mateos, se recorre de Norte a Sur limitando con Insurgentes al Norte con Primo de Verdad, al Sur con Calzada Veracruz, al Poniente y Tampico hoy Av. Universidad al Oriente.

Las calles Salvador Alvarado, Felipe Angeles, Francisco J. Mújica, Heriberto Jara, Felipe Carrillo Puerto, Luis Moya, Heriberto Frías, Mariano Escobedo, Ramón López Velarde retornando a calderitas por Av. del Centenario.

Las rutas establecidas, comprenden de lunes a sábado, esto no significa que los domingos no se labora, lo que sucede en esos días es que el recorrido se efectúa en lugares turísticos cercanos como es Calderitas, Oxtankah, Laguna Milagros, Xul-Há y Bacalar.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Para brindar satisfacción al consumidor, los productos deben estar disponibles en el momento preciso, en el lugar conveniente y accesible.

El canal de distribución que emplea la empresa DIWANY para comercializar sus productos es el siguiente:

PRODUCTOR ————— CONSUMIDOR

La distribución es de manera directa a los consumidores, es decir, se les ofrece el producto en la puerta de sus casas, por medio de camionetas propiedad de la empresa, este canal de distribución tiene una desventaja en cuanto a sus horarios, actualmete trabajan de 9:30 a.m. a 6:30 p.m., pero varias personas opinan que cuando pasan por su

casa no se encuentran, por lo que se pretende ampliar el horario hasta las 8:00 p.m. o en su defecto incrementar más camionetas para reducir las rutas y que las recorran 2 veces al día. Sin embargo, la gente que ya conoce el producto, cuando tiene algún evento importante se comunican al 834-40-01 que es el teléfono de la empresa y hacen su pedido, el cual se le entregará a la hora y en el lugar que ellos deseen y se les ofrece un costo preferencial, para este servicio, el pedido debe ser de 50 paletas en adelante.

### **COMPETENCIA DIRECTA**

Las paletas DIWANY las pueden adquirir personas de cualquier estrato social ya que su precio es accesible.

La competencia no presenta un problema para la colocación del producto, ya que paletas DIWANY distribuye su producto en camionetas de sonido, con música del agrado de los niños, la cual identifica a la empresa, el usar camionetas de sonido permite al mismo tiempo realizar la labor de promoción ya que mezclado con la música se escucha el nombre de todos los sabores que se ofrecen, por lo tanto el costo de promoción es casi nulo.

Las paletas representan una golosina apetecible ya que cumplen una doble función: saciar la sed y disfrutar por un costo bajo, un producto 100% natural.

La información de la competencia nos sirve para obtener un mayor control de los puntos de venta, un control de la calidad y precios, control de la publicidad, control de clientes y proveedores, control de iniciativas promocionales. La competencia ayuda a las ventas, los cambios, las mejoras, la imagen y a triunfar.

A continuación, la lista que se presenta son los productos de la competencia directa de la empresa Paletas DIWANY.

**HOLANDA.-** Esta es una empresa que tiene su fábrica en la ciudad de México, son productos industrializados que manejan un control de calidad, sus productos contienen

conservadores. Actualmente son pocos los establecimientos que expenden éstos productos. Sus productos son:

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>FRUTI</b>      | Paleta helada de agua con sabores de frutas: fresa, piña y mango.  |
| <b>CHICLICK</b>   | Paleta helada de agua sabor fresa con relleno sabor chicle tutifrutí.  |
| <b>MUPALETAS</b>  | Paletas de agua doble sabor frutas tropicales.   |
| <b>RASPADITO</b>  | Triángulos de hielo picado sabores mango, uva, limón, mango, piña.   |
| <b>DOBLE T</b>    | Helado de agua mitad limón y mitad uva.  |
| <b>CLASICAS</b>   | Paleta helada de leche sabores vainilla, fresa y mango.  |
| <b>TINY TOONS</b> | Paleta helada doble sabor de leche vainilla-chocolate, chocolate-fresa, fresa-vainilla.                            |
| <b>CHEMISSSE</b>  | Paleta de leche con fruta y rellena de yogurt natural.   |
| <b>BARBIE</b>     | Esquimo en forma de corazón sabor fresa cubierto de chocolate y arroz tostado.                                     |
| <b>HOLANDESAS</b> | Esquimos de sabores fresa, vainilla, nuez y chocolate.   |
| <b>MOVENPICK</b>  | Esquimo de vainilla en forma redonda.  |
| <b>COPA</b>       | Helado de crema con vinado con los sabores chocolate, vainilla y mermelada de fresa adornado con trocitos de nuez. |
| <b>MORDISCO</b>   | Sandwich de helado sabor vainilla cubierto por galletas de chocolate.  |

**BAMBINO.-** Es una empresa que ha ido ganando mercado a raíz de que modificó su esquema de comercialización. Actualmente cuenta con establecimientos fijos y además comercializa sus productos de la misma manera que DIWANY, sin embargo; el precio de los productos BAMBINO, es alto.

Entre su gama de productos encontramos:

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>BAMBI FRUTI</b> | Paleta de agua sabor fresa y piña con trocitos de éstas frutas. |
| <b>FRIZY</b>       | Paleta de agua con sabores mango y limón.                       |
| <b>TROPICOLADA</b> | Paleta de agua sabor fresa.                                     |

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>BAMBI COLOR</b>   | Paleta de agua en forma de lápiz sabor fresa con piña.                       |
| <b>VAMPIRO</b>       | Paleta de agua de 2 sabores mitad cereza y mitad uva.                        |
| <b>BAMBI DEDO</b>    | Paleta de agua sabor fresa en forma de mano levantando un dedo.              |
| <b>BAMBI GOOL</b>    | Paleta de agua redonda sabor limón.  |
| <b>COLA DE TIGRE</b> | Paleta de leche sabor vainilla y chocolate.                                  |
| <b>QUIK</b>          | Paleta de chocolate en forma de la cara del conejo de quik.                  |
| <b>YOPA</b>          | Paleta helada sabor fresa con yogurth natural.                               |
| <b>CRUNCH</b>        | Esquimo de vainilla cubierta de arroz tostado y chocolate.                   |
| <b>ESKIMAL</b>       | Esquimo sabor chocolate, fresa y vainilla.                                   |
| <b>BESO LOCO</b>     | Helado con barquilla sabores chocolate y vainilla adornados con nuez encima. |
| <b>VIÑETA</b>        | Pastel de helado con barquilla sabores chocolate y vainilla.                 |
| <b>MAGNUM</b>        | Esquimo de vainilla con avellana encima.                                     |
| <b>COPA</b>          |  |
| <b>HAWAHIANA</b>     | Helado de crema sabor fresa y piña.  |
| <b>BON BON</b>       | Pequeñas bolitas de helado de sabores fresa y piña, cubiertas de chocolate.  |
| <b>CHOOMP</b>        | Galleta de chocolate rellena de helado de fresa con vainilla.                |

**MICHOACANA.-** Es una empresa de la Ciudad, sus productos son a base de frutas naturales, cuenta con varios establecimientos, en su mayoría instalados sobre la avenida principal de la Ciudad, a parte de paletas, vende helados, tortas, palomitas de maíz, postres y aguas frescas.

En lo que a paletas se refiere, cuenta con la siguiente variedad:

**PALETAS DE AGUA**

|          |           |           |
|----------|-----------|-----------|
| Uva      | Tamarindo | Jamaica   |
| Grosella | Mango     | Sandía    |
| Piña     | Jamaica   | Limón     |
| Melón    | Fresa     | Guanábana |

**PALETAS DE LECHE**

|           |              |
|-----------|--------------|
| Vainilla  | Fresa        |
| Chocolate | Ciruela pasa |
| Nuez      | Pistache     |
| Coco      | Cacahuete    |



**TUTI FRUTI.-** Esta empresa Chetumaleña, tiene muchos años de existencia, pero continua con un sólo establecimiento, además de paletas, vende licuados, aguas, coktel de frutas y postres.

Los productos que ofrece son:

**PALETAS DE AGUA**

Coco                      Uva  
Nance                     Piña  
Sandía                    Melón  
Chaya                     Jamaica  
Tamarindo                Zapote

**PALETAS DE LECHE**

Pistache                Coco                      Plátano  
Cacahuate             Ciruela                   Elote  
Chocolate              Fresa                     Mamey  
Guayaba                Nuez                      Vainilla  
Papaya                   Cajeta

**FANTASÍA.-** Esta empresa es la de más reciente creación, sus propietarios son de Chetumal, sus productos son de frutas, pero en el caso de los de leche, sustituyen esta por maizena. Al igual que la MICHOACANA, tiene 3 establecimientos fijos, ubicados en partes estratégicas de la Ciudad.

**PALETAS DE AGUA**

Sandía  
Uva  
Piña  
Melón  
Tamarindo  
Mango  
Fresa  
Limón

**PALETAS DE LECHE**

Coco  
Chocolate  
Vainilla  
Nuez  
Fresa  
Rompopo  
Cacahuate  
Ciruela

**CAPÍTULO**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN** **2**

---

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa DIWANY, tiene la necesidad de contar con un estudio de mercado que proporcione las bases para determinar la situación actual de la empresa a fin de conocer sus fortalezas y debilidades.

Este análisis permitirá definir con objetividad el plan de negocios, el cual sintetiza los objetivos y estrategias que utilizará la empresa para realizar la labor de comercialización de sus productos.

#### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Hacer un estudio de mercado, en la ciudad de Chetumal, entre la población de 18 a 55 años (considerando que cuentan con el poder de compra) entre hombres y mujeres, con el fin de determinar la posición y participación de la empresa DIWANY en el mercado en relación a su competencia directa.

### 2.2. OBJETIVOS

#### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar cuál es la participación y el posicionamiento de DIWANY en el mercado de paletas de hielo.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar cuál es la marca de paletas más conocida e identificar cuál de todas tiene el liderazgo del mercado.

- Determinar la posición competitiva de la empresa DIWANY con respecto a las demás marcas existentes en el mercado.
- Determinar el lugar de compra más frecuentado por los consumidores de paletas de hielo.
- Conocer los hábitos de consumo de paletas de hielo.
- Determinar la tendencia de consumo con respecto a la presentación (sabor, tamaño, facilidad de adquisición, etc) de los productos.
- Determinar en que medida la estrategia de comercialización y logística de la competencia afecta las ventas de la empresa DIWANY.

### 2.3. HIPÓTESIS

Partiendo del análisis de los patrones de consumo y del posicionamiento de la empresa en relación a la competencia en el mercado de Chetumal, se obtendrán los indicadores más significativos para el desarrollo de una estrategia de mercado.

### 2.4. METAS

- Identificar cuál de todas tiene el liderazgo del mercado.
- Determinar cuáles son sus ventajas competitivas.
- Planteamiento del esquema de comercialización.
- Obtener las FODAS (Fortalezas - Oportunidades/ Debilidades - Amenazas)

### 2.5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

En esta investigación el primer paso fue la realización de un análisis preeliminar de la situación actual de la empresa DIWANY así como de las empresas locales del mismo

La técnica sobre la cual se basa la interrogación de los entrevistados es Estructurado Directo.

El cuestionario esta integrado en tres secciones:

- Información Solicitada
- Instrucciones de Llenado
- Datos de Identificación

El formato de respuestas está formado por selección múltiple y abiertas.

Una vez establecido el método se determinó llevar a cabo la aplicación de un cuestionario Piloto, que permitió establecer:

- Tipo de Preguntas
- Planteamiento de las mismas
- Orden de las mismas

**DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO**

**1. ¿Cuáles de estos productos que a continuación se enlistan, acostumbra comparar?**

- 1 Paletas       2 Helados       3 Granizados

Pregunta filtro cerrada

*Determina si la persona entrevistada es prospecto de mi mercado.*

**2. ¿Cuál es su sabor preferido?**

- 1 Coco       4 Nuez       7 Guanábana  
 2 Fresa       5 Chocolate       8 Limón       10 Otro, ¿Cuál?  
 3 Cacahuete       6 Rompope       9 Sandía      \_\_\_\_\_

Pregunta en batería con respuesta múltiple

*Conocer el sabor más demandado en el mercado de plateas de hielo.*

**6. ¿Quién consume las paletas que compra?**

- 1 Toda la familia       2 Niños de la casa       3 Sólo Usted

Pregunta en batería con respuesta múltiple

*Conocer quién es el usuario final de las paletas de hielo.*

**7. ¿Con qué frecuencia consume paletas?**

- 1 Fines de semana       4 Fechas especiales  
 2 Vacaciones       5 Diario  
 3 Reuniones       6 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Pregunta cerrada

*Determinar la frecuencia de consumo.*

**8. ¿Cuánto paga Ud. por sus paletas preferidas?**

- 1 [2.50 – 3.00]       3 [4.01 – 5.00]  
 2 [3.01 – 4.00]       4 [más de 5.01]

Pregunta de respuestas múltiples

*Determinar en cuanto a precio, cómo está DIWANY respecto a su competencia.*

**9. ¿Conoce las paletas Diwany?**

- 1 Si       2 No

Pregunta cerrada

*Determinar el posicionamiento de la marca DIWANY.*

**10. ¿Conoce las paletas que venden las camionetas de sonido con la canción de pajaritos a volar?**

- 1 Si       2 No

Pregunta cerrada

*Determinar la identificación del producto en base a características que la diferencian de las demás marcas.*

**Alcance:** En la ciudad de Chetumal.  
**Tiempo:** Agosto de 1999

**PROCEDIMIENTO DE MUESTREO**

Se realizó una visita a INEGI, con el objeto de establecer el número de individuos que viven en la ciudad de Chetumal mayores de 18 años.

$n = 70,000$  resultó del análisis realizado a través de la revisión documental que se hizo en base a datos de los *Resultados Definitivos, Tabulados Básicos de INEGI 1996*, siendo éstos los datos más recientes y con los que se puede contar de manera cierta.

En dicho análisis se observa que en la Ciudad de Chetumal, la población total por rango de edades, esta determinada de la siguiente manera:

| Localidad                  | Chetumal |
|----------------------------|----------|
| Población Total            | 115,152  |
| Hombres                    | 56,663   |
| Mujeres                    | 58,489   |
| Población de 5 años y más  | 101,568  |
| Población de 6 a 14 años   | 23,709   |
| Población de 15 años a más | 75,133   |

De tal manera, que considerando unicamente a la población del último rango, es decir, de 15 años a más y dentro de éste, unicamente a la población de 18 años a más, se infirió, por criterio propio, considerar un 7% del total (75,133), equivalente a 5,133 como la población de 15 a 17 años, por lo que se maneja como supuesto, que el 93% restante (70,000) es la población objeto del estudio.

**El procedimiento para la selección de la muestra es el de Muestra Probabilística Simple, la fórmula <sup>23</sup> empleada es:**

<sup>23</sup> Pardines, Felipe. Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales., p. 216

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Aplicando:

$$S = p(1-p) = .9(1-.9) = .09$$

$$V = (0.15)^2 = .000225$$

$$n' = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n' = \frac{.09}{.000225} = 400$$

Donde:

$n$  = Número de individuos mayores de 18 años que viven en la Cd. de Chetumal aproximadamente 70,000 habitantes entre hombres y mujeres

$y$  = Valor promedio de una variable = 1

$Se$  = Error estándar = 0.15. Es aceptable pues es muy pequeño

$V$  = Varianza de la población. Su definición  $(Se)^2$  el cuadrado del error estándar

$S$  = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de "y".

Ajustando:

$$n' = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{70000}} = \frac{400}{1 + .00571} = \frac{400}{1.00571} = 397.7 \Rightarrow 398$$

El siguiente paso consistió en establecer el lugar donde se aplicaría el instrumento, ésto se determinó tomando como referencia la ubicación geográfica de cada uno de los establecimientos que forman parte de la competencia directa de DIWANY a fin de captar a los consumidores potenciales.



**Michoacana**

- Av. de los Héroes entre Lázaro Cárdenas y Chapultepec
- Privada Efraín Aguilar esquina con Av. de los Héroes
- Frente al Teatro Constituyentes del 74

**Tutifruti**

- Av. Efraín Aguilar entre Independencia y Madero

**Bambino**

- Av. de los Héroes entre Lázaro Cárdenas y Plutarco Elías Calles

**Holanda**

- Av. Andrés Quintana Roo esquina con Isla Cancún

**Fantasía**

- Super San Francisco de Asis, San Salvador
- Av. de los Héroes entre Lázaro Cárdenas y Plutarco Elías Calles

**CONSIDERACIONES SOBRE LA MUESTRA**

Como se menciona con anterioridad se ha establecido la muestra que será representativa del universo. Sin embargo, como resultado de la investigación se tuvo la necesidad de hacer algunos ajustes con el objetivo de cumplir con las metas de la investigación. De tal manera a continuación se hacen algunas consideraciones:

- Del 100% de la muestra total (398) el 10% fueron nulos, es decir que la aplicación del instrumento fue negativa, las razones fueron: primero que los individuos se negaron absolutamente a responder el cuestionario por lo que éste fue devuelto en blanco y segundo fueron resueltos equivocadamente, dado que se observan contradicciones en el llenado del mismo. Por estas razones un total de 40 cuestionarios (10%) no han sido consideradas dentro del análisis de la información.

- De los 358 (398 – 40) instrumentos aplicados satisfactoriamente el 6 % (22 cuestionarios), considerados dentro de un análisis global de la información, no han sido tomados en cuenta para un análisis más particular, las razones de esto son que manifestaron su preferencia por el consumo de Granizados o Helados (es la primera pregunta considerada en el cuestionario ( por lo que de responder alguna de éstas dos opciones concluía la aplicación del cuestionario, limitándose a solicitar datos personales) y el objetivo de la investigación es al estudio y análisis de quienes manifestaron su preferencia por paletas. Por lo tanto 336 (358-22) cuestionarios son los válidos y los considerados para el análisis y presentación de la información, es decir que 336 encuestas serán consideradas desde este momento como el 100%.

**CAPÍTULO**  
**PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

---

**3**

## CAPÍTULO III PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO

### 3.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Se inicia con una edición de datos, es decir se revisan los datos recopilados, con objeto de entender la información (ver anexo número 3).
2. Posteriormente, se procede a codificar los datos: Todos los datos obtenidos se expresan en símbolos o claves, obteniendo una clave para cada variable. (ver matriz en anexo número 4).
3. Para la tabulación se acomodan y clasifican los datos, de tal manera que tengan significado.
4. Finalmente, para la evaluación de resultados derivados de la aplicación de los cuestionarios, se utilizó el programa estadístico STAT PAC for Windows.

### **POSICIÓN COMPETITIVA**

**CUADRO No. 1 PRECIO**

| ¿Cuánto paga Ud. por sus paletas preferidas? | Number | Percent |
|--|--------|---------|
| 2.50-3.00                                    | 0      | 0.0 %   |
| 3.01-4.00                                    | 128    | 35.8 %  |
| 4.01-5.00                                    | 82     | 22.9 %  |
| 5.01-6.00                                    | 126    | 35.2 %  |
| Total  | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CUADRO No. 2 RAZONES DE NO CONSUMO**

| ¿Por qué?                | Number | Percent |
|--------------------------|--------|---------|
| No pasan por su casa     | 65     | 18.2 %  |
| No está ud. cuando pasan | 50     | 14.0 %  |
| Por su precio            | 2      | 0.6 %   |
| Por su presentación      | 0      | 0.0 %   |
| No le dan confianza      | 0      | 0.0 %   |
| Otro                     | 0      | 0.0 %   |
| Total                    | 117    | 32.7 %  |
| Missing Cases = 241      |        |         |

**CUADRO No. 3 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS VS. QUIÉN CONSUME**

| N=358                    | ¿Quién consume las paletas que compra? |                       |               |
|--------------------------|--|-----------------------|---------------|
|                          | Toda la familia<br>A                   | Niños de la casa<br>B | Sólo Ud.<br>C |
| ¿Por qué las prefiere?   |  |                       |               |
| Sabor                    | 91<br>55.8%                            | 54<br>57.4%           | 50<br>63.3%   |
| Facilidad de Adquisición | 25<br>15.3%                            | 14<br>14.9%           | 8<br>10.1%    |
| Calidad                  | 30<br>18.4%                            | 14<br>14.9%           | 12<br>15.2%   |
| Precio                   | 3<br>1.8%                              | 2<br>2.1%             | 1<br>1.3%     |
| Costumbre                | 14<br>8.6%                             | 10<br>10.6%           | 8<br>10.1%    |
| Tamaño                   | 0<br>0.0%                              | 0<br>0.0%             | 0<br>0.0%     |

CUADRO No. 4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN BASE A LA COMPETENCIA VS.  
TIPO DE CONSUMO DE PALETAS

| N=358<br>¿Cuál es la marca de su preferencia? | ¿Por qué las prefiere? |             |             |            |             |           |
|---|------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|
|   | A                      | B           | C           | D          | E           | F         |
| Michoacana                                    | 64<br>32.8%            | 17<br>36.2% | 9<br>16.1%  | 5<br>83.3% | 9<br>28.1%  | 0<br>0.0% |
| Diwany  | 4<br>2.1%              | 2<br>4.3%   | 1<br>1.8%   | 0<br>0.0%  | 3<br>9.4%   | 0<br>0.0% |
| Tutifrutí                                     | 2<br>1.0%              | 4<br>8.5%   | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0%  | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0% |
| Bambino                                       | 14<br>7.2%             | 2<br>4.3%   | 6<br>10.7%  | 0<br>0.0%  | 4<br>12.5%  | 0<br>0.0% |
| Holanda                                       | 19<br>9.7%             | 1<br>2.1%   | 7<br>12.5%  | 1<br>16.7% | 2<br>6.3%   | 0<br>0.0% |
| Fantasia                                      | 23<br>11.8%            | 5<br>10.6%  | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0%  | 14<br>43.8% | 0<br>0.0% |
| Camionetas con música de pájaritos a volar    | 69<br>35.4%            | 16<br>34.0% | 33<br>58.9% | 0<br>0.0%  | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0% |
| Otra  | 0<br>0.0%              | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0%  | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0% |

INDICADORES

- A Sabor
- B Facilidad de Adquisición
- C Calidad
- D Precio
- E Costumbre
- F Tamaño

**GUSTOS Y PREFERENCIAS**

**CUADRO No. 5 TIPO DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE HIELO**

¿Cuáles de estos productos que a continuación

| se enlistan, acostumbra Ud. compar? | Number     | Percent        |
|-------------------------------------|------------|----------------|
| Paletas                             | 336        | 93.9 %         |
| Helados                             | 15         | 4.2 %          |
| Granizados y/o saborines            | 7          | 2.0 %          |
| <b>Total</b>                        | <b>358</b> | <b>100.0 %</b> |

Missing Cases = 0

**CUADRO No. 6 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS**

| ¿Por qué las prefiere?   | Number     | Percent       |
|--------------------------|------------|---------------|
| Sabor                    | 195        | 54.5 %        |
| Facilidad de Adquisición | 47         | 13.1 %        |
| Calidad                  | 56         | 15.6 %        |
| Precio                   | 6          | 1.7 %         |
| Costumbre                | 32         | 8.9 %         |
| Tamaño                   | 0          | 0.0 %         |
| Otro                     | 0          | 0.0 %         |
| <b>Total</b>             | <b>336</b> | <b>93.9 %</b> |

Missing Cases = 22

**FRECUENCIA DE CONSUMO**

**CUADRO No. 7 QUIÉN CONSUME**

| ¿Quién consume las paletas que compra? | Number | Percent |
|--|--------|---------|
| Toda la familia                        | 163    | 45.5 %  |
| Niños de la casa                       | 94     | 26.3 %  |
| Sólo Ud.                               | 79     | 22.1 %  |
| Total                                  | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CUADRO No. 8 CICLO DE CONSUMO**

| ¿Con qué frecuencia consume paletas? | Number | Percent |
|--------------------------------------|--------|---------|
| Fines de semana                      | 234    | 65.4 %  |
| Vacaciones                           | 50     | 14.0 %  |
| reuniones                            | 19     | 5.3 %   |
| Fechas especiales                    | 8      | 2.2 %   |
| Diario                               | 25     | 7.0 %   |
| Otro                                 | 0      | 0.0 %   |
| Total                                | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22



**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

**CUADRO No. 9 CON RESPECTO A LA COMPETENCIA**

Hablando de paletas, me podría decir ¿qué marcas conoce?,  
aunque nunca las haya consumido

|            | Number | Percent |
|------------|--------|---------|
| Michoacana | 50     | 14.0 %  |
| Diwany     | 10     | 2.8 %   |
| Tutifruti  | 38     | 10.6 %  |
| Bambino    | 118    | 33.0 %  |
| Holanda    | 51     | 14.2 %  |
| Fantasía   | 69     | 19.3 %  |
| Otra       | 0      | 0.0 %   |
| Total      | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CALIDAD DEL PRODUCTO**

**CUADRO No. 10 PALETAS DIWANY REAL**

¿Considera de buena calidad las paletas que venden las camionetas de sonido  
con la canción de pájaritos a volar?

|                | Number | Percent |
|----------------|--------|---------|
| Si             | 218    | 60.9 %  |
| No             | 22     | 6.1 %   |
| No contestaron | 96     | 26.8 %  |
| Total          | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

CUADRO No. 11 MEJORAMIENTO

| ¿Por qué no?     | Number | Percent |
|------------------|--------|---------|
| Estan muy dulces | 9      | 2.5 %   |
| Les falta azúcar | 8      | 2.2 %   |
| Les falta fruta  | 5      | 1.4 %   |
| Otro             | 0      | 0.0 %   |
| Total            | 22     | 6.1 %   |

Missing Cases = 336

**IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

CUADRO No. 12 SABOR

| ¿Cuál es su sabor preferido? | Number | Percent |
|------------------------------|--------|---------|
| Coco                         | 184    | 51.4 %  |
| Fresa                        | 38     | 10.6 %  |
| Cacahuete                    | 24     | 6.7 %   |
| Nuez                         | 22     | 6.1 %   |
| Chocolate                    | 24     | 6.7 %   |
| Rompopo                      | 10     | 2.8 %   |
| Guanábana                    | 19     | 5.3 %   |
| Limón                        | 9      | 2.5 %   |
| Sandía                       | 6      | 1.7 %   |
| Otro                         | 0      | 0.0 %   |
| Total                        | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CUADRO No. 13 CONOCIMIENTO DE MARCA**

| ¿Conoce las paletas Diwany? | Number | Percent |
|-----------------------------|--------|---------|
| Si                          | 10     | 2.8 %   |
| No                          | 326    | 91.1 %  |
| Total                       | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CUADRO No. 14 MÚSICA (JINGLE)**

¿Conoce las paletas que venden las camionetas de sonido con la canción de pájaritos a volar?

|       | Number | Percent |
|-------|--------|---------|
| Si    | 222    | 62.0 %  |
| No    | 114    | 31.8 %  |
| Total | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

**CUADRO No. 15 EN BASE A LA COMPETENCIA**

| ¿Cuál es la marca de su preferencia?       | Number | Percent |
|--|--------|---------|
| Michoacana                                 | 104    | 29.1 %  |
| Diwany                                     | 10     | 2.8 %   |
| Tutifruti                                  | 6      | 1.7 %   |
| Bambino                                    | 26     | 7.3 %   |
| Holanda                                    | 30     | 8.4 %   |
| Fantasía                                   | 42     | 11.7 %  |
| Camionetas con música de pájaritos a volar | 118    | 33.0 %  |
| Otra                                       | 0      | 0.0 %   |
| Total                                      | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**CUADRO No. 16 EN BASE A LA EMPRESA CON OTRO NOMBRE**

| ¿Ha probado estas paletas? | Number | Percent |
|----------------------------|--------|---------|
| Si                         | 219    | 61.2 %  |
| No                         | 117    | 32.7 %  |
| Total                      | 336    | 93.9 %  |

Missing Cases = 22

**GENERALES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

**CUADRO No. 17 RANGO DE EDAD**

| Rango de Edad | Number | Percent |
|---------------|--------|---------|
| 18-25         | 85     | 23.7 %  |
| 26-32         | 127    | 35.5 %  |
| 33-40         | 99     | 27.7 %  |
| 41-48         | 26     | 7.3 %   |
| 49-55         | 21     | 5.9 %   |
| Total         | 358    | 100.0 % |

Missing Cases = 0

**CUADRO No.18 SEXO**

| Sexo  | Number | Percent |
|-------|--------|---------|
| F     | 196    | 54.7 %  |
| M     | 162    | 45.3 %  |
| Total | 358    | 100.0 % |

Missing Cases = 0

**CUADRO No. 19 OCUPACIÓN**

| Ocupación     | Number | Percent |
|---------------|--------|---------|
| Estudiante    | 104    | 29.1 %  |
| Profesionista | 76     | 21.2 %  |
| Empleado      | 107    | 29.9 %  |
| Ama de casa   | 71     | 19.8 %  |
| Total         | 358    | 100.0 % |

Missing Cases = 0

**CUADRO No.20 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

| Ubicación Geográfica | Number | Percent |
|----------------------|--------|---------|
| 1                    | 91     | 25.4 %  |
| 2                    | 107    | 29.9 %  |
| 3                    | 81     | 22.6 %  |
| 4                    | 79     | 22.1 %  |
| Total                | 358    | 100.0 % |

Missing Cases = 0

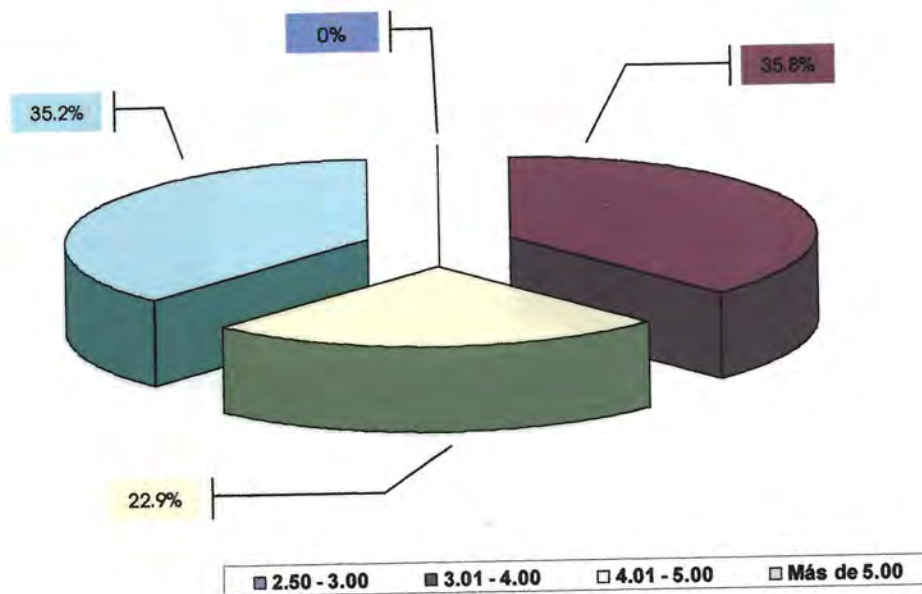
### 3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la comprensión clara de los resultados de la investigación, se hace primeramente una explicación de la variable analizada, se esquematiza en una tabla, se examina por porcentajes en términos particulares y generales, concluyendo con un examen comparativo de implicaciones globales, este último es representado a través de gráficas. En la investigación se analizaron 18 variables las cuales van desde el tipo de consumo hasta el posicionamiento de la marca.

Cada una de estas variables será analizada de manera independiente así como también de forma relacionada o asociada con otra de las variables para llegar a un contexto de mayor comprensión.

### POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

El precio de la paleta se clasifica en rangos, por lo que debajo de 3 pesos no se ubicó ningún producto, mientras que el 35.8% de los individuos dijo que las paletas que compra esta en el rango de 3.01 a 4.00 pesos contra un 58.1% que dijo que el costo de las paletas que consume supera los 4.00 pesos.

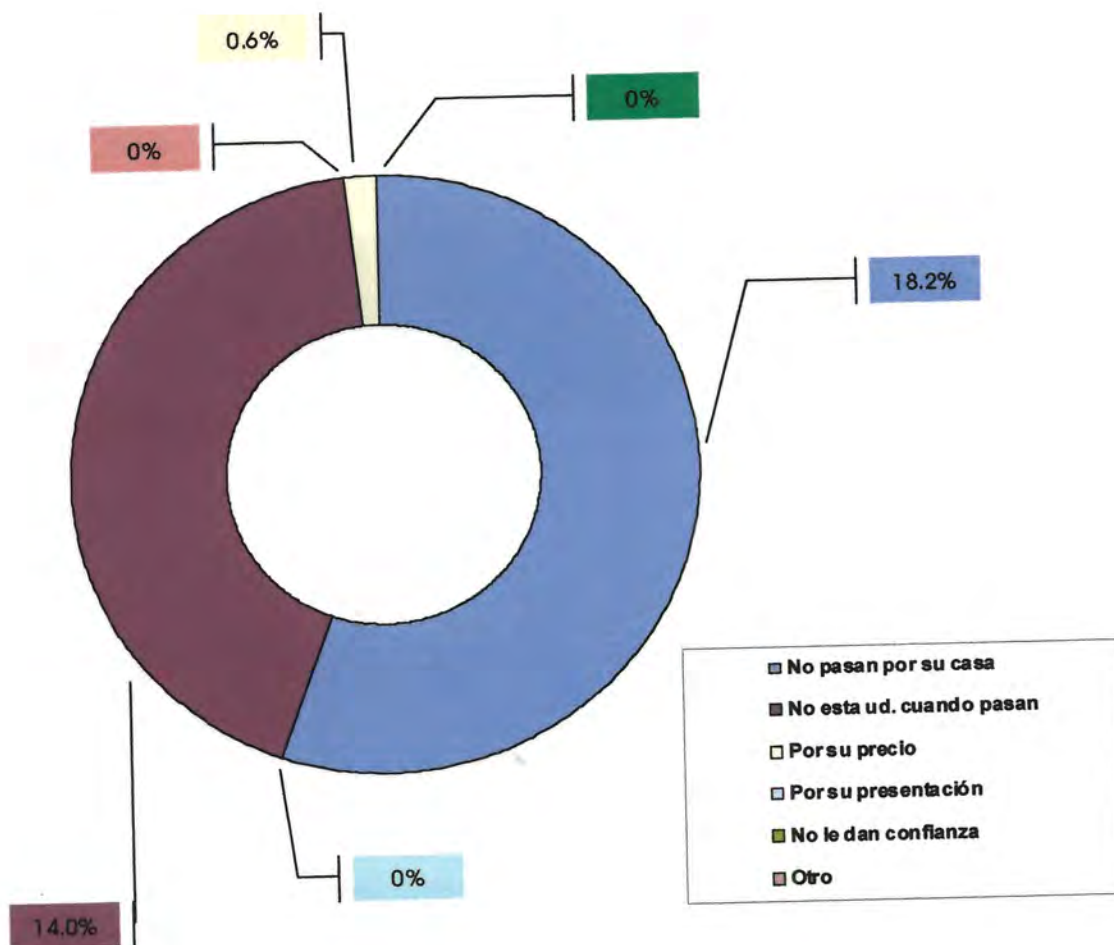


GRÁFICA No. 1 PRECIO

Las razones por las cuales no se consumen las paletas Diwany son:

1. Las camionetas no pasan por su casa 18.2%
2. O bien, si pasan pero no coinciden con el horario en que la persona se encuentra en su domicilio 14.0%
3. Consideran que el precio es alto 0.6%

Estas respuestas corresponden a 117 individuos que afirman que nunca han probado las paletas Diwany.



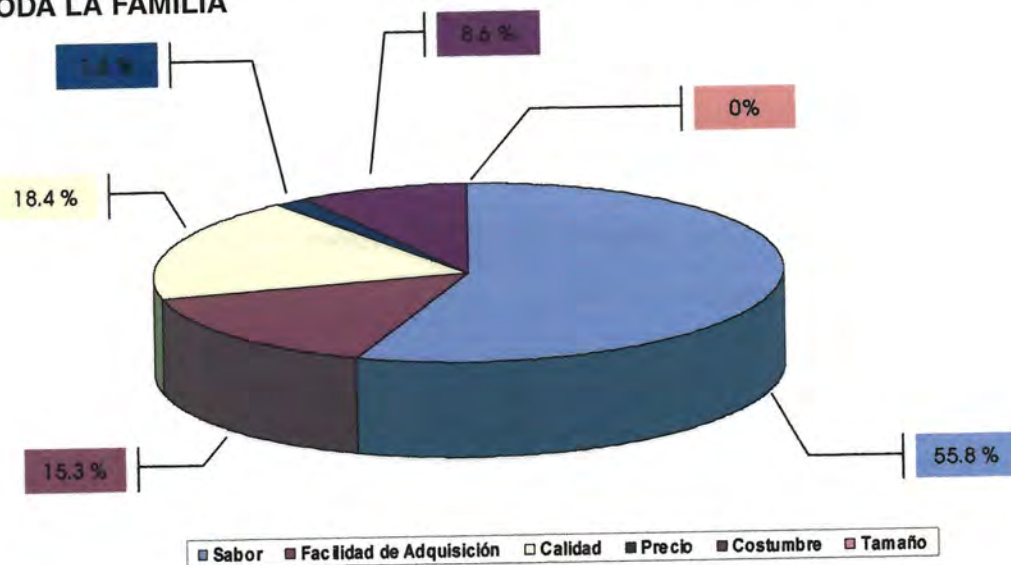
GRÁFICA No. 2 RAZONES DE NO CONSUMO

Las siguientes tres gráficas representan el cruce de dos variables: Tipo de consumo de paletas vs. Quien las consume.

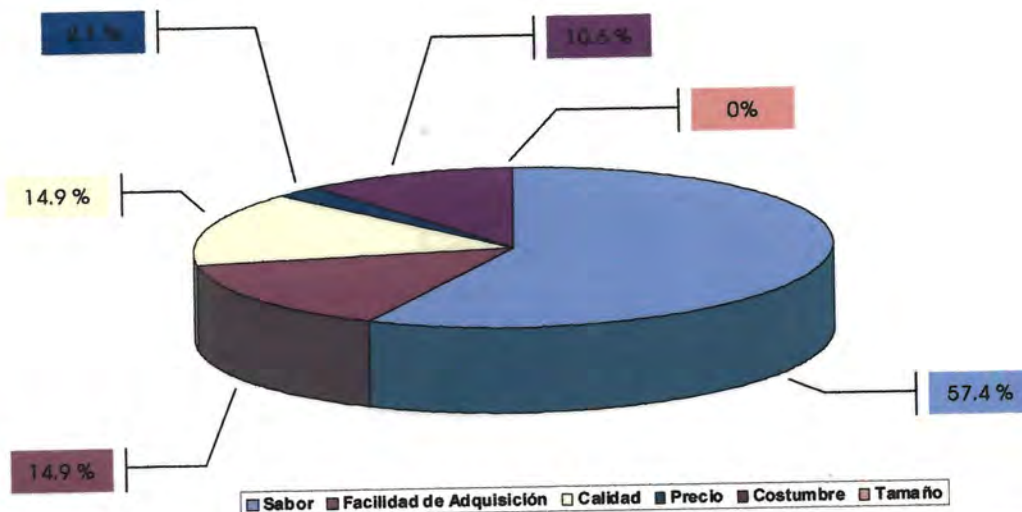
En todos los casos, podemos observar que el sabor del producto es lo más importante en una decisión de compra. La variación con respecto a los demás indicadores es bastante considerable, sin embargo no dejan de ser elementos importantes.

GRÁFICA No. 3, 4 Y 5 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS VS. QUIÉN CONSUME

GRÁFICA No. 3 TODA LA FAMILIA

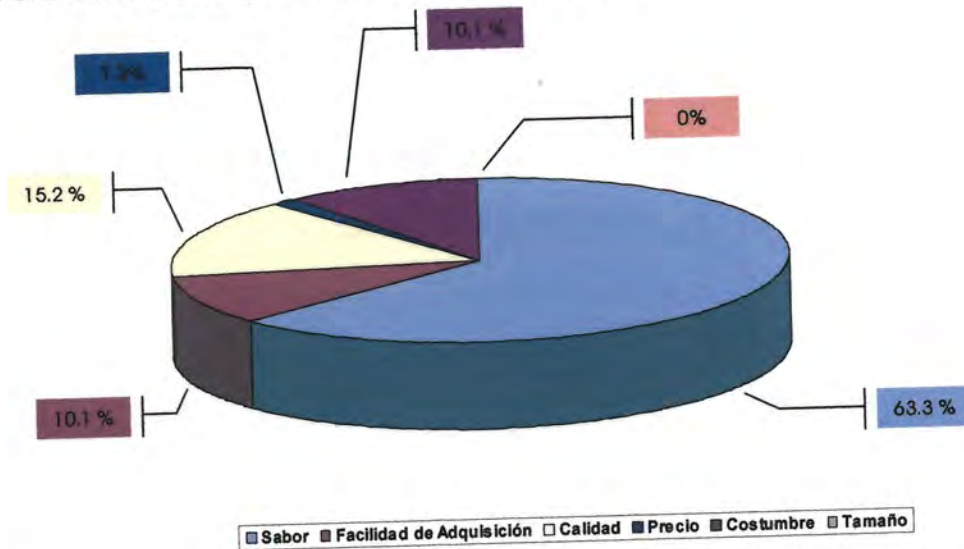


GRÁFICA No. 4 NIÑOS DE LA CASA



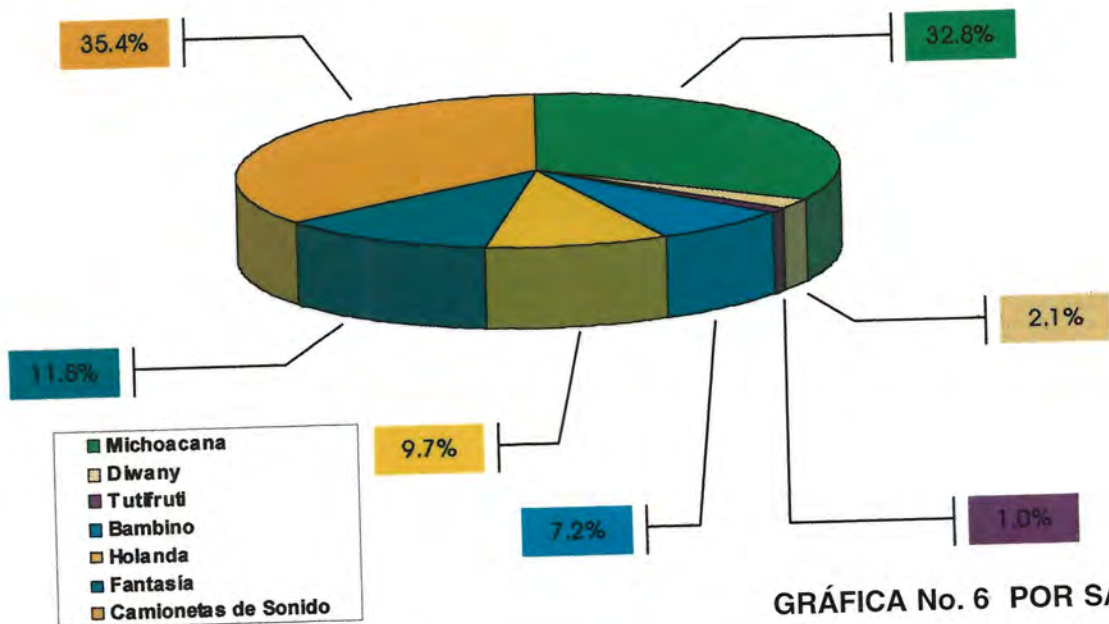


GRÁFICA No. 5 SÓLO USTED (PERSONA ENCUESTADA)



Es importante conocer cual es la marca de paletas, que los consumidores prefieren, pero también hay que conocer por que las prefiere, para la obtención de esta información, se cruzaron las variables: Participación de mercado en base a la competencia vs. Tipo de consumo de paletas.

GRÁFICA No. 6-10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN BASE A LA COMPETENCIA VS. TIPO DE CONSUMO DE PALETAS



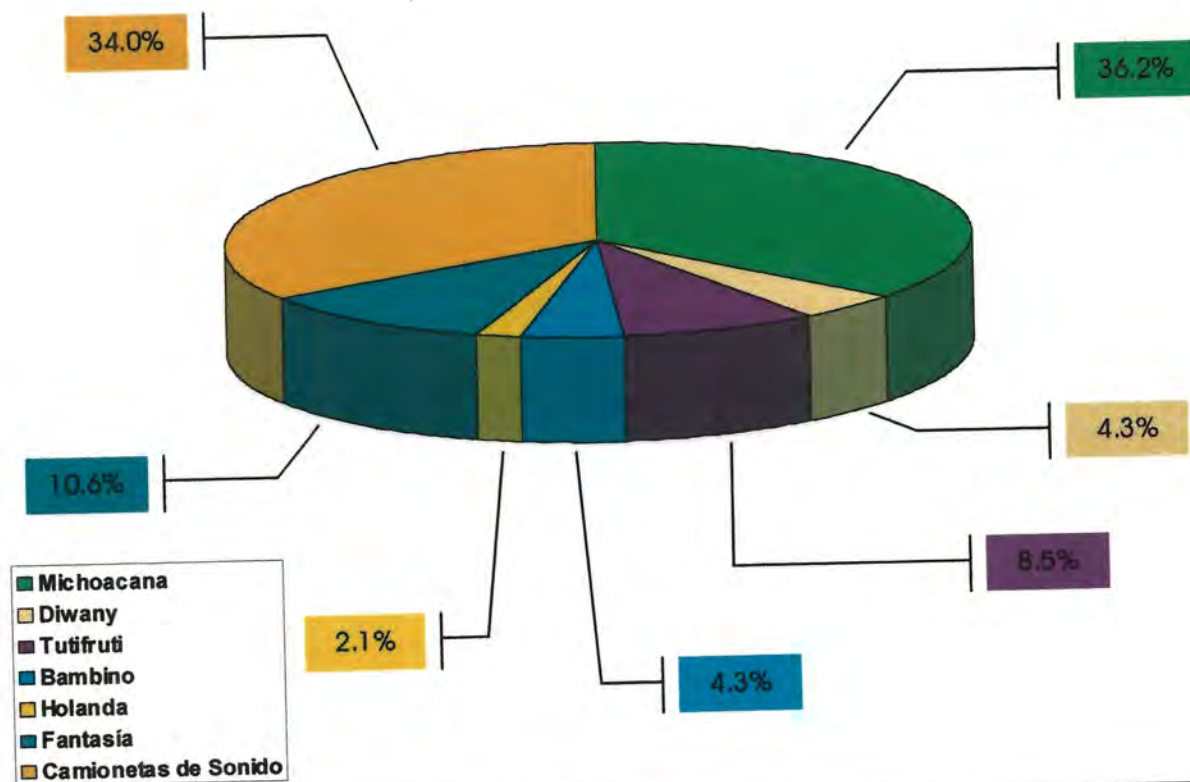
GRÁFICA No. 6 POR SABOR

Por sabor, tenemos entre la preferencia de los consumidores a las paletas de las camionetas de sonido con música de pájaitos a volar con el 35.4 %, seguido por la Michoacana con un 32.8 %, sin embargo, a las caminetas de sonido se le suma el 2.1% que corresponde en la gráfica a Diwany por tratarse de la misma empresa, el hecho de que este mencionada dos veces es por la falta de posicionamiento de marca, el mercado reconoce el producto haciendo referencia a la música.

*Facilidad de Adquisición*

En este caso, tenemos en primer lugar a la Michoacana con el 36.2 %, seguido por Camionetas de sonido con un 34.0 %, sin embargo, al igual que en la gráfica anterior, a esta última hay que sumarle el 4.3% de Diwany, lo que nos da un total del 38.3% colocándola en la primera posición con respecto a la competencia.

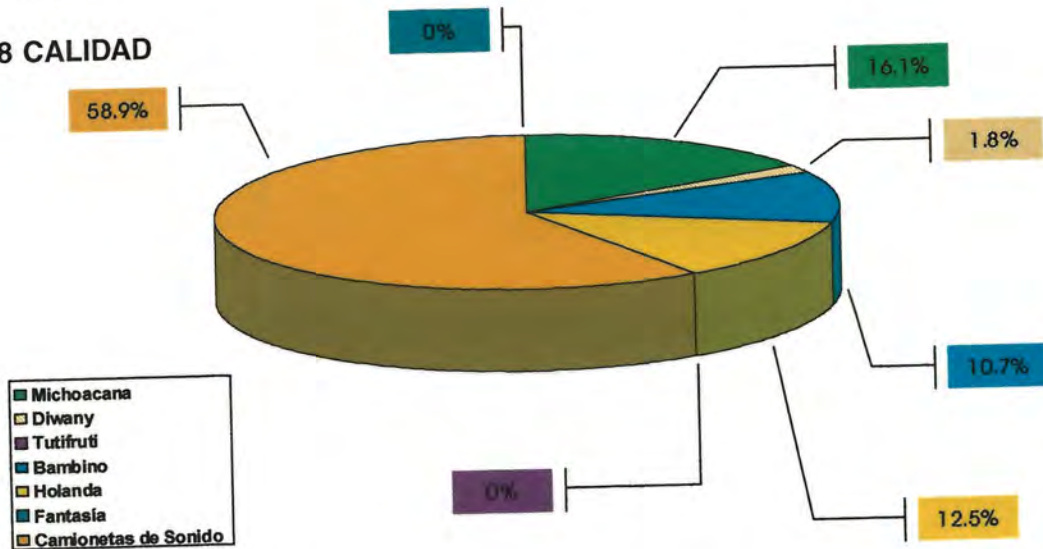
**GRÁFICA No. 7 FACILIDAD DE ADQUISICIÓN**



*Calidad*

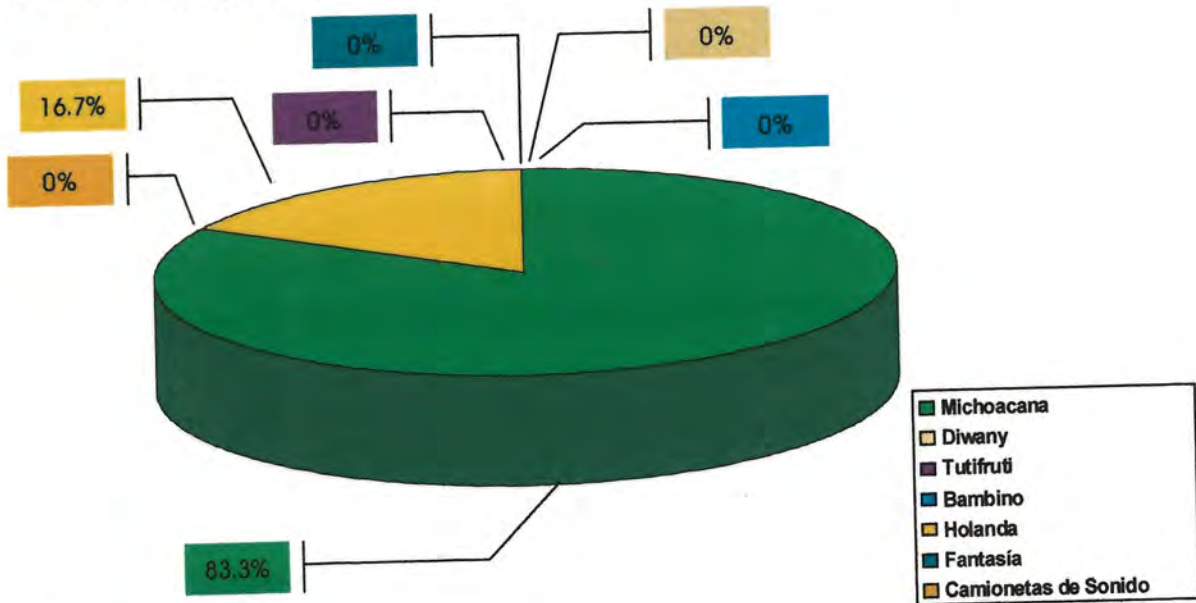
Más de la mitad del mercado prefiere las paletas de las camionetas con música de pájaritos a volar por su calidad, el porcentaje es del 58.9% más el 1.8% correspondiente a Diwany, nos da un total de 60.7%.

**GRÁFICA No. 8 CALIDAD**



*Precio*

El 83.3% prefiere las paletas de la Michoacana por precio, lo que significa que no es un factor tan importante en la decisión de compra, puesto que hay otras marcas que manejan un precio más bajo, pero el consumidor las prefiere por otra característica.

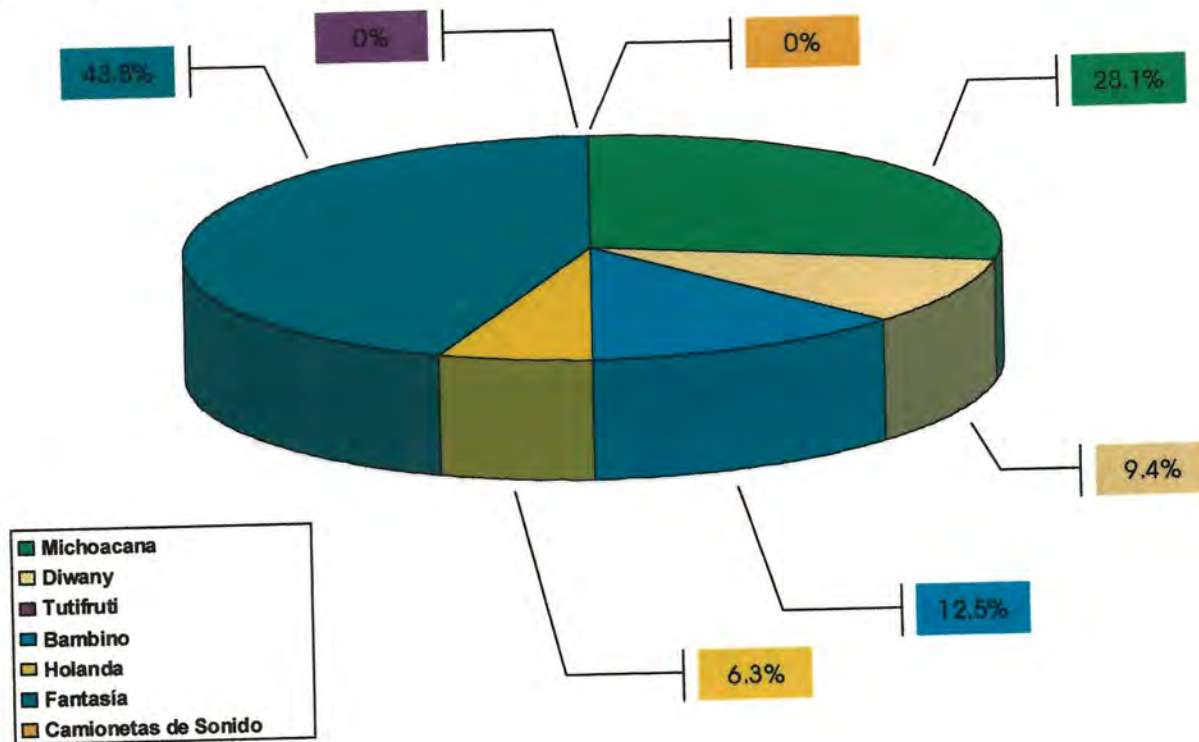


**GRÁFICA No. 9 PRECIO**

*Costumbre*

La costumbre refleja que el 43.8% del mercado prefiere las paletas Fantasía, seguidamente encontramos a la Michoacana con un 28.1%. La costumbre no siempre depende de los factores antes mencionados: facilidad de adquisición, sabor, calidad y precio, muchas veces es por simple hábito de consumo.

**GRÁFICA No. 10 COSTUMBRE**



*Tamaño*

La gráfica de tamaño, no será representada pues el 100% de la población encuestada determinó que no es un factor relevante en la decisión de compra de paletas, es decir, el tamaño que manejan todas las marcas mencionadas, esta considerado como aceptado para los consumidores.

El tamaño que manejan Diwany, las camionetas con música de pájaritos a volar, la Michoacana, Fantasía y Tutifrutí es de 40 mililitros.

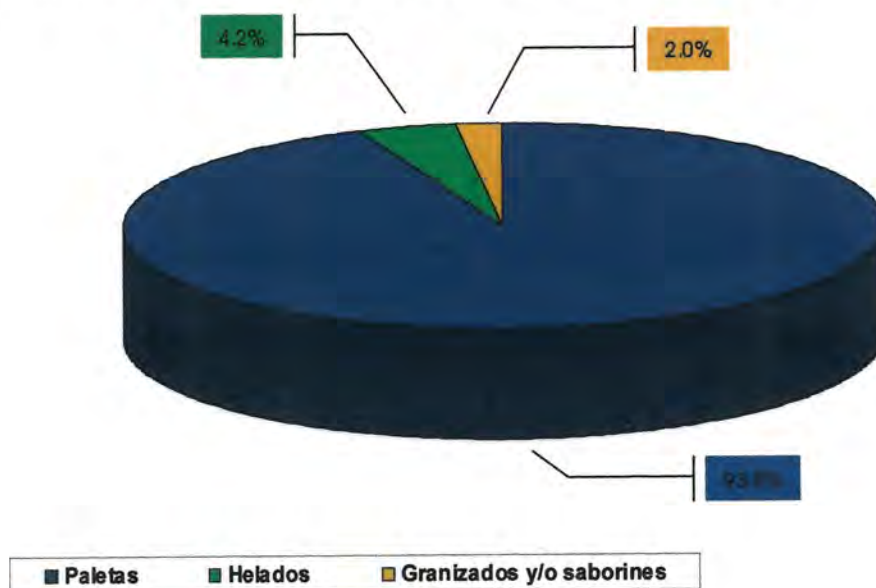
### GUSTOS Y PREFERENCIAS

La primera variable analizada y que al mismo tiempo inicia el cuestionario es el “tipo de consumo”, la cual marcaba como posibles respuestas:

1. Paletas,
2. Helados y
3. Granizados y/o saborines

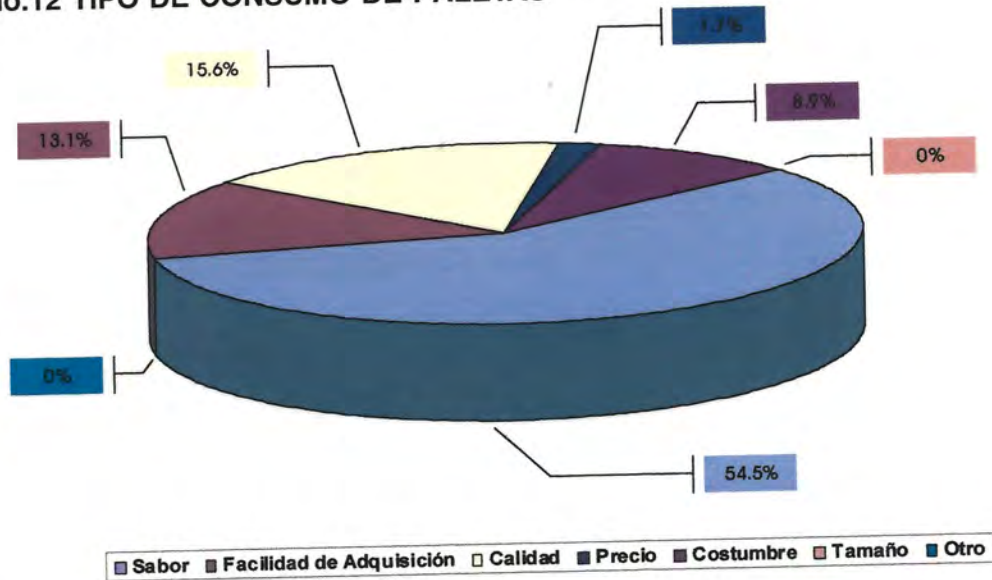
Los resultados obtenidos arrojaron que el 93.9% (336) manifestaron su preferencia por paletas, el 4.2% (15) por helados y el 2.0% (7) prefería granizados y/o saborines.

GRÁFICA No.11 TIPO DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE HIELO



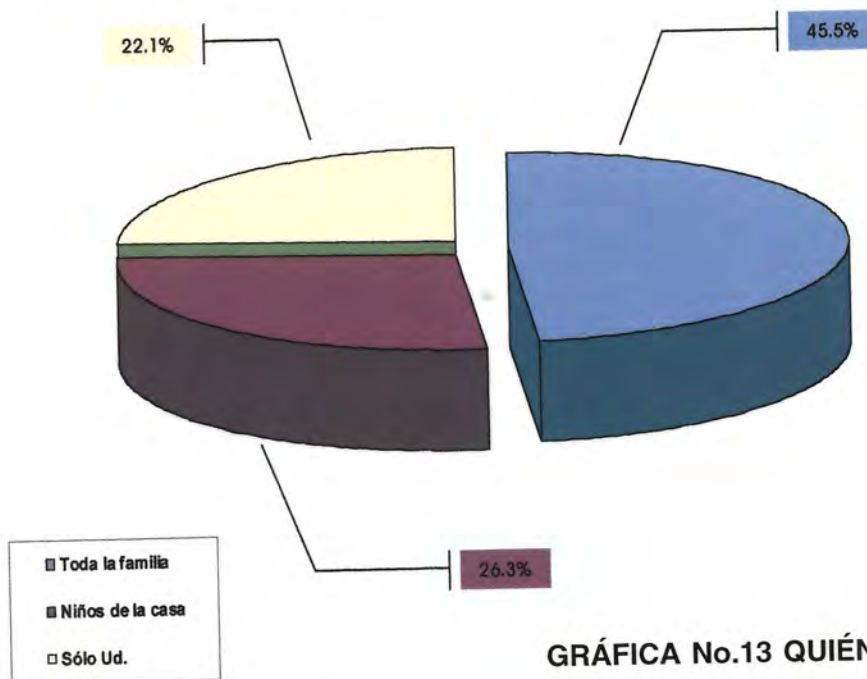
Las características de las paletas fueron clasificadas de acuerdo a su sabor, facilidad de adquisición, calidad, precio, costumbre y tamaño. Más de la mitad de la población manifiesta que lo más importante para consumir paletas es el sabor, la siguiente razón con 15.6% es por calidad y el 13.1% por la facilidad de adquisición, el consumo se basó principalmente en estas 3 características, sin importar el precio, tamaño o fidelidad de marca para poder consumirlas.

GRÁFICA No.12 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS



**FRECUENCIA DE CONSUMO**

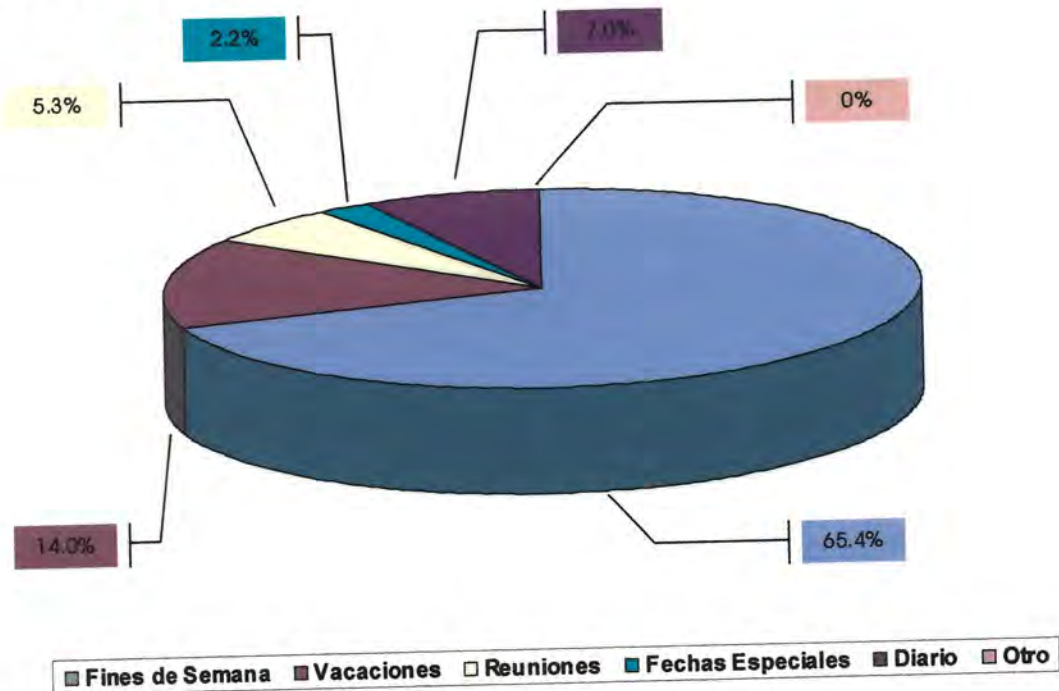
Con base a los datos recopilados, se determina que mayor porcentaje de consumo de paletas se registra en toda la familia con un 45.5%, seguido por el 26.3% por niños de la casa, lo que define al producto como familiar.



GRÁFICA No.13 QUIÉN CONSUME

Aunado a esto, el 65.4% de los entrevistados manifestó que su consumo de paletas es preferentemente los fines de semana ya que es en este momento que tienen la oportunidad de salir de la rutina, el 14.0% dijo consumirlos mayormente en periodos vacacionales, ambos casos reflejan casos en los que la familia esta reunida.

**GRÁFICA No.14 CICLO DE CONSUMO**

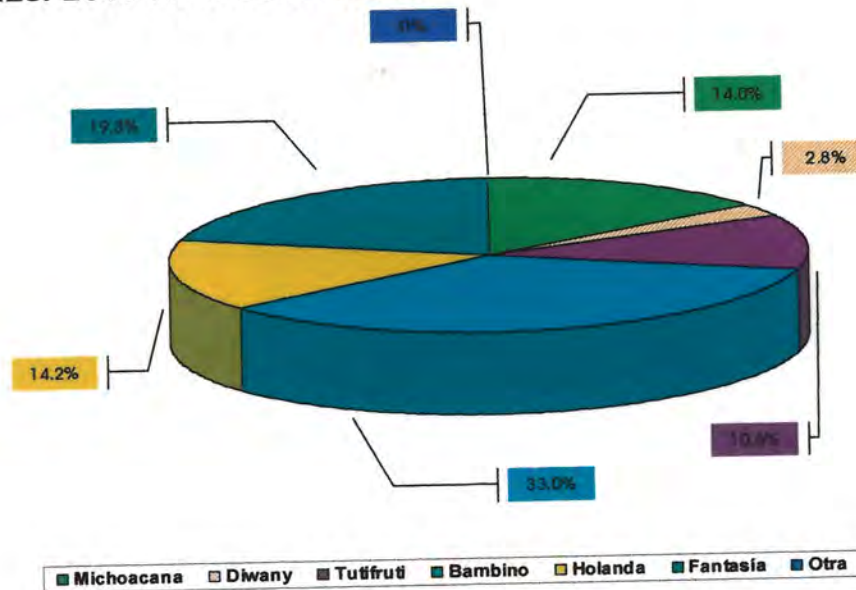


**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

Para determinar el posicionamiento de marca, se llevó a cabo el establecimiento de una tabla con el fin de determinar el TOP, en la tabla se consideran 6 marcas:

Michoacana, Diwany, Tutifruti, Bambino, Holanda y Fantasía, de las cuales encontramos a Bambino en el primer sitio con un 33.0%, le sigue Fantasía con 19.3% y Holanda con 14.2%, como se puede observar, Diwany es muy poco identificada, dado que presenta el porcentaje más bajo, esta situación refleja la falta de un posicionamiento de marca, este punto deberá ser tratado más adelante al establecer las recomendaciones.

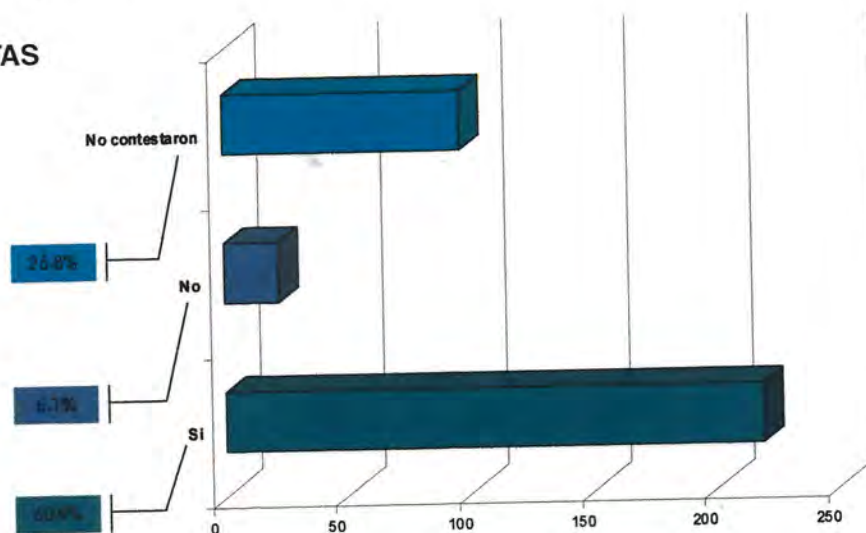
GRÁFICA No.15 CON RESPECTO A LA COMPETENCIA



**CALIDAD DEL PRODUCTO**

Del total de las personas que dijeron consumir las paletas Diwany, el 100% manifestó que su calidad es excelente, mientras que aquellos que dijeron no consumir paletas Diwany (32.7%), el 6.1% manifestó que no son buenas, razón por la cual no las consumían y el 26.8% restante de la población, no contestó, este último porcentaje representa un desconocimiento total del producto.

GRÁFICA No.16 PALETAS  
DIWANY REAL

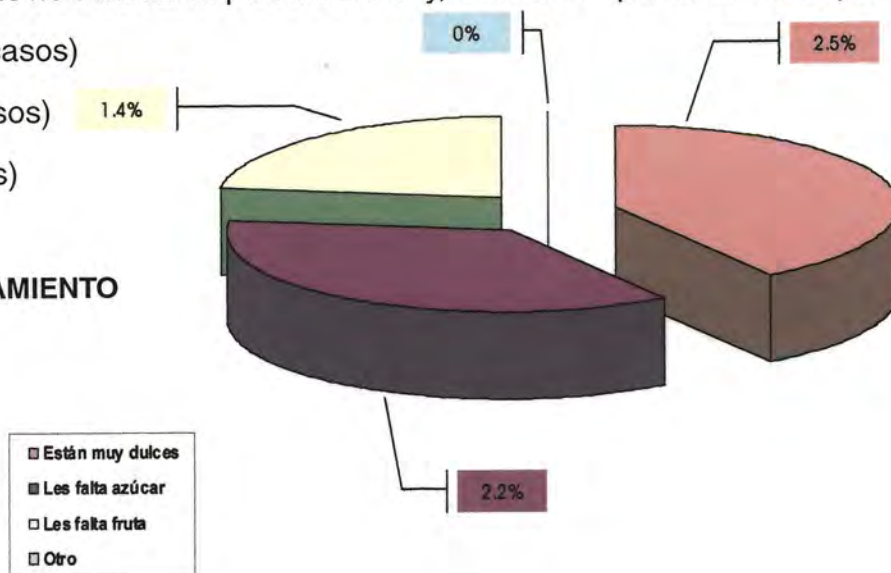




De los 22 casos (6.1%) que no consumen paletas Diwany, se detectó que no lo hacen por:

1. Están muy dulces (9 casos)
2. Les falta azúcar (8 casos)
3. Les falta fruta (5 casos)

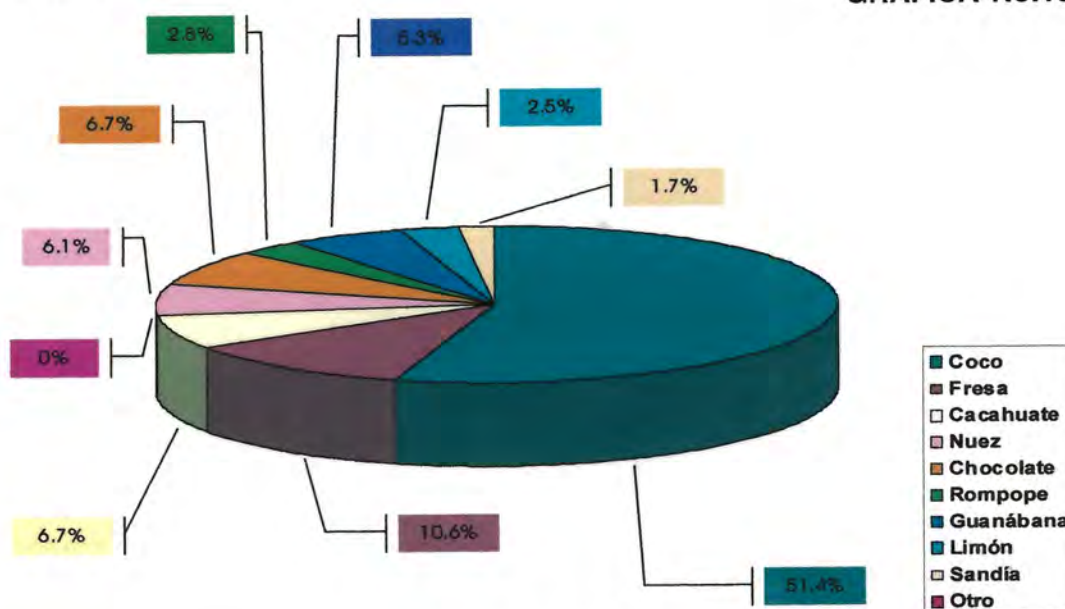
GRÁFICA No.17 MEJORAMIENTO



IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

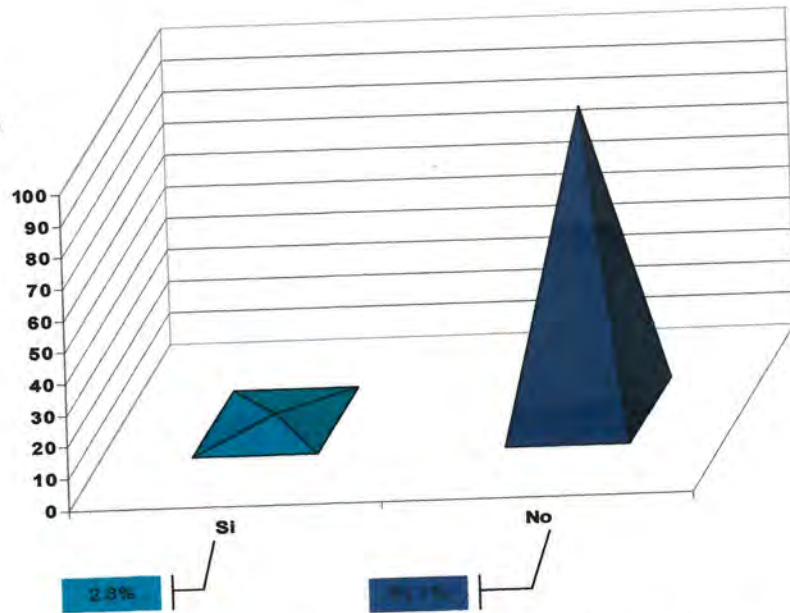
Al analizar la variable de sabor de preferencia, se observó que el más demandado es el coco con un 51.4%, le sigue la fresa, cacahuate y chocolate con un 10.6, 6.7 y 6.7% respectivamente. Dentro de los sabores con menor demanda se encuentra el limón con 2.8% y la sandía con 1.7%.

GRÁFICA No.18 SABOR

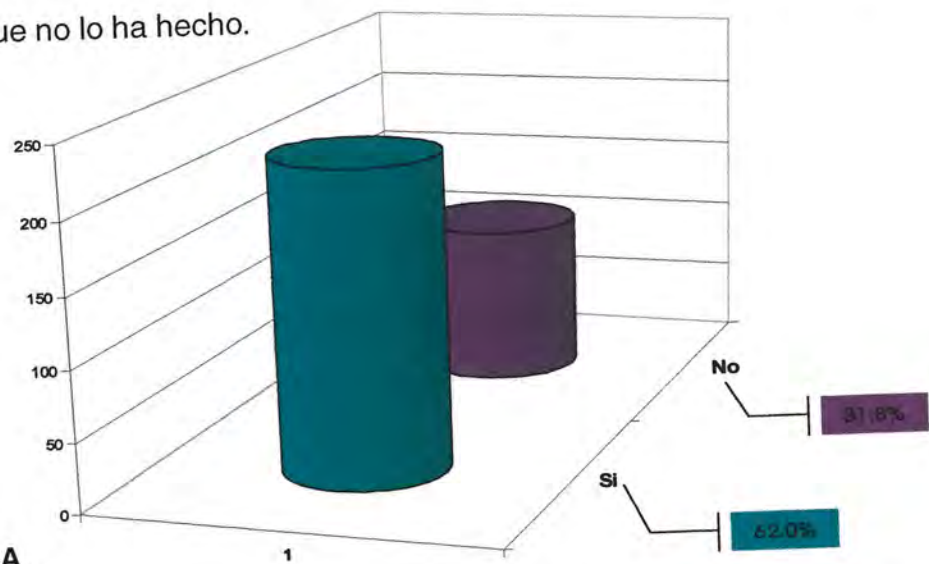


Para determinar si la población identifica las paletas con el nombre de Diwany, en este caso la respuesta era si o no. Los resultados demostraron que el 91.1% desconoce esta marca y no la relaciona con paletas, mientras que apenas un 2.8% manifestó conocer las paletas Diwany.

**GRÁFICA No.19 CONOCIMIENTO DE MARCA**



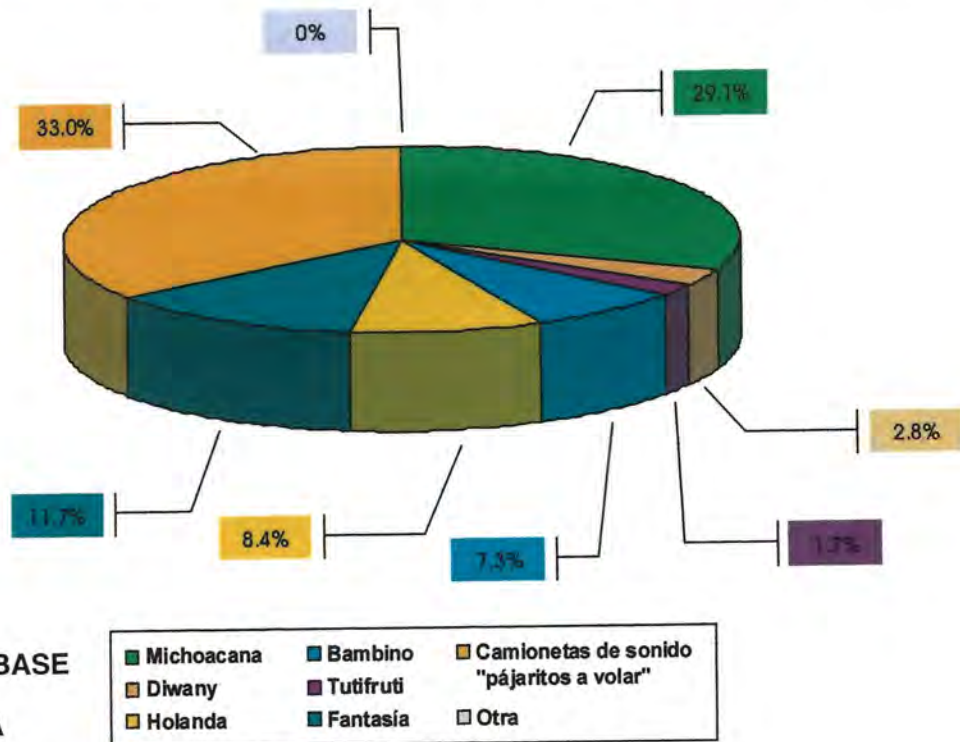
Sin embargo, al enfocar la pregunta a si conoce las paletas que venden las camionetas de sonido con la música de pájaritos a volar, el 62.0% respondió de manera afirmativa contra un 31.8% que dijo que no. De tal manera se obtuvo que el 61.2% han probado estas paletas contra un 32.7 que no lo ha hecho.



**GRÁFICA No.20 MÚSICA (JINGLE)**

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

Con respecto a la preferencia consciente de cada marca, el primer lugar lo ocupa el producto identificado como “camionetas de sonido con la música de pájaritos a volar” con un 33.0%, en segundo lugar se ubica la Michoacana con un 29.1% y con un % de diferencia considerable, encontramos a Fantasía 11.7%, Holanda 8.4%, Bambino 7.3%, Diwany 2.8% y Tutifruti 1.7%.



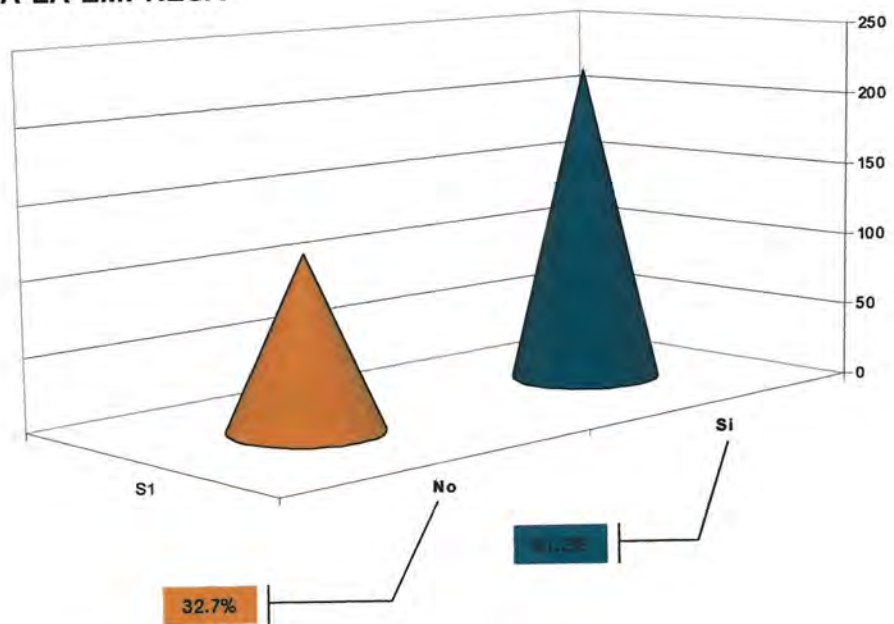
**GRÁFICA No.21 EN BASE A LA COMPETENCIA**

Cabe señalar que de acuerdo a estos resultados pareciera que hay una contradicción en los mismos debido a la identificación como marca de “camionetas de sonido con la música de pájaritos a volar” es muy elevada contra la identificación de Diwany que presenta uno de los indicadores más bajos.

Esto tiene una explicación, el nombre de la marca como tal (Diwany) es casi completamente desconocido y por lo tanto no refleja un índice de preferencia alto mientras que por el contrario, el mismo producto es reconocido como las paletas de las “camionetas

de sonido con la música de pájaritos a volar” el cual es ampliamente conocido y aceptado en la localidad. Por consiguiente el porcentaje que tiene Diwany se suma al porcentaje de las camionetas de sonido por tratarse del mismo producto, lo que da un total de 35.8% del total de mercado.

**GRÁFICA No.22 EN BASE A LA EMPRESA  
CON OTRO NOMBRE**



**GENERALES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

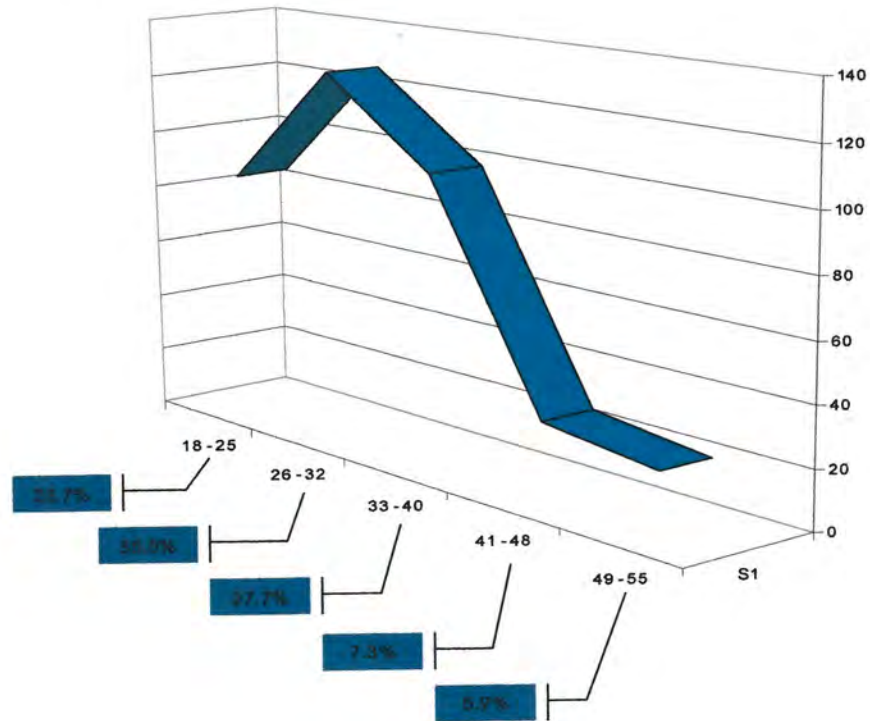
Las características de la población encuestada quedó establecida de la siguiente manera:

**1. Por rango de edades:**

Se establecieron cinco rangos

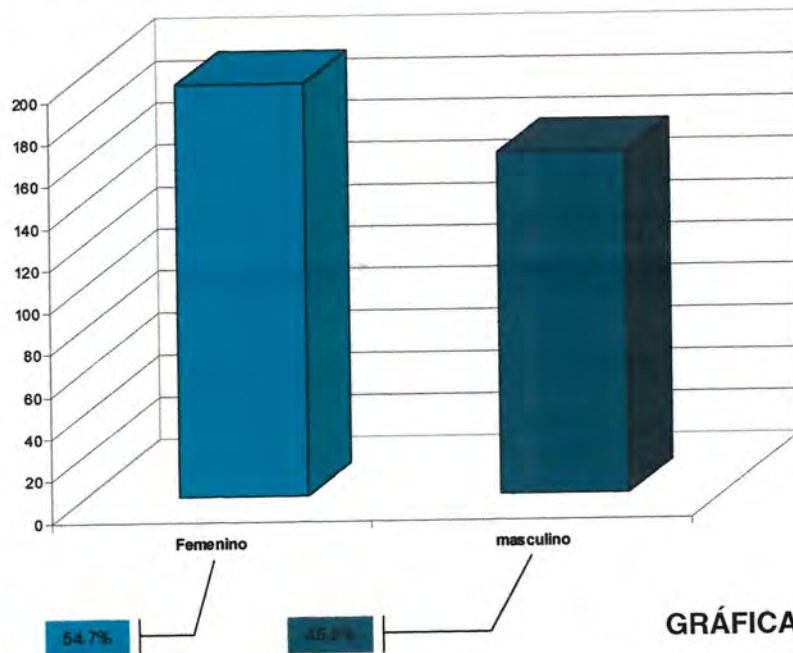
| Rango   | % de población encuestada | No. de individuos |
|---------|---------------------------|-------------------|
| 18 – 25 | 23.7%                     | 85                |
| 26 – 32 | 35.5%                     | 127               |
| 33 – 40 | 27.7%                     | 99                |
| 41 – 48 | 7.3%                      | 26                |
| 49 – 55 | 5.9%                      | 21                |

GRÁFICA No.23 RANGO DE EDADES



2. Sexo:

El número de mujeres y hombres encuestados fue para el primer caso de 54.7% (196) y para el segundo de 45.3% (162).

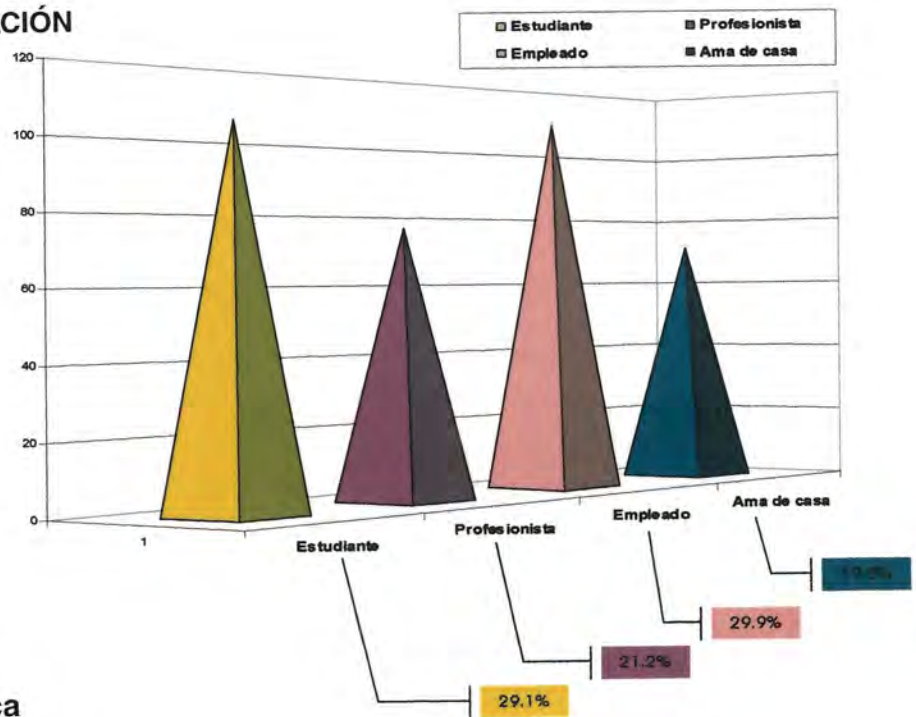


GRÁFICA No. 24 SEXO

**3. Ocupación:**

| Actividad     | % de población encuestada | No. de individuos |
|---------------|---------------------------|-------------------|
| Estudiante    | 29.1%                     | 104               |
| Profesionista | 21.2%                     | 76                |
| Empleado      | 29.9%                     | 107               |
| Ama de casa   | 19.8%                     | 71                |

**GRÁFICA No. 25 OCUPACIÓN**



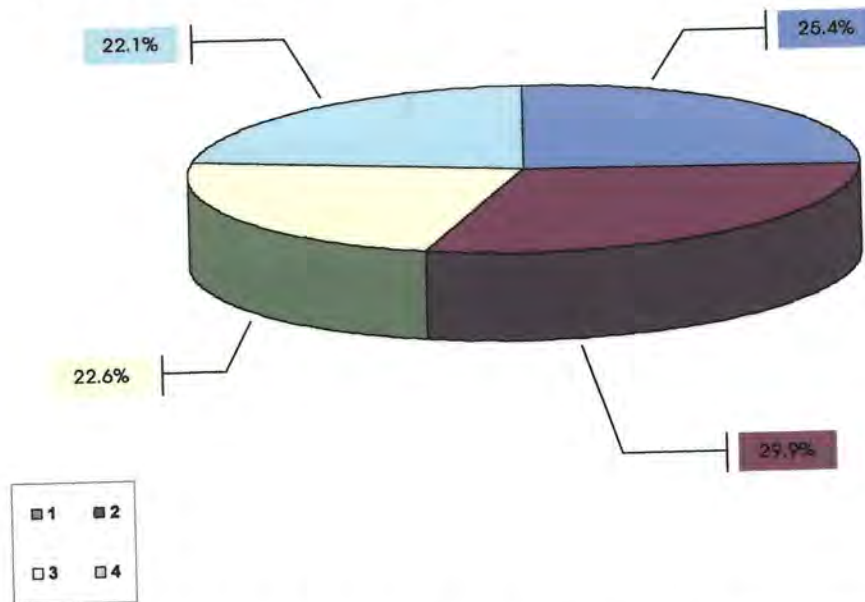
**4. Ubicación Geográfica**

Con el objetivo de determinar a qué ruta pertenece el entrevistado se le solicitó su dirección a fin de agruparlos por áreas.

La agrupación se realizó en 4 grupos:

| Ruta | % de población encuestada | No. de individuos |
|------|---------------------------|-------------------|
| 1    | 25.4%                     | 91                |
| 2    | 29.9%                     | 107               |
| 3    | 22.6%                     | 81                |
| 4    | 22.1%                     | 79                |

GRÁFICA No. 26 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Como podemos observar, tanto la ruta 1 como la ruta 2 son las más productivas

### 3.3. CONCLUSIONES

La realización de esta investigación tiene como objetivo principal el posicionamiento de la marca DIWANY en el mercado de paletas de hielo.

La información obtenida fue recolectada a través de 358 cuestionarios de 14 preguntas, dichos cuestionarios fueron aplicados a personas mayores de 18 y menores de 55 años, con residencia en la Ciudad de Chetumal.

Se pudo constatar que los productos que ofrece la Empresa Diwany, son reconocidos y aceptados en todos los niveles socioeconómicos, un 35.8 % de la muestra la considera como la marca de paletas de su preferencia, lo que la coloca en la posición número uno en paletas de hielo.

El principal problema de esta empresa radica en que no es conocida por su nombre en el mercado, sin embargo es ampliamente identificada por su forma de comercialización, "las paletas de las camionetas de sonido con música de pájaritos a volar".

En cuanto a los sabores que el mercado prefiere, encontramos como los más solicitados: coco, fresa, cacahuete y chocolate, ésto no representa ningún problema para Diwany, pues maneja esos sabores dentro de su línea de productos.

Del 51.4% que compran paletas de coco, el 37.5% prefieren las paletas de coco de Diwany.

Cabe destacar que los consumidores consideran que el sabor, la calidad y la facilidad de adquisición son los factores más importantes al momento de realizar su compra. Se comprobó que aunque el precio no es un factor determinante en la compra, la empresa Diwany ofrece sus productos a un precio menor que la competencia.

En términos generales, el 100% de los consumidores que han probado las paletas Diwany consideran que son de buena calidad.

El fin primordial de toda empresa es vender, si no hay venta, toda la empresa se vendría abajo, pues no existirían beneficios de ningún tipo. Para que la organización facilite el contacto entre el producto fabricado y el consumidor, es necesario que el producto esté en buenas condiciones. La venta es una acción planeada, metódicamente organizada y con unos objetivos claros y concretos.

La empresa DIWANY tiene la actividad preponderante de elaboración y comercialización de paletas de hielo hechas de frutas naturales, con más de 15 sabores, mi función dentro de esta empresa consiste en la comercialización de sus productos.

Para brindar satisfacción al consumidor, los productos deben estar disponibles en el momento preciso, en el lugar conveniente y accesible.

En Chetumal la población está acostumbrada a adquirir gran parte de sus productos (agua, pan, tortillas, gas, etc) en las puertas de sus hogares, la empresa detectó esta oportunidad, por lo que la distribución es de manera directa a los consumidores, se les ofrece el producto en la puerta de sus hogares mediante la utilización de camionetas con música atractiva para los niños, usuarios principales, considerados como los influenciadores.



Para obtener un mayor beneficio, se dividió el mapa de la zona en la que se va a actuar, manteniendo igualdad de oportunidades para cada zona, es decir, conseguir que todas las zonas sean iguales en cuanto a oportunidades y esfuerzo, para conseguir una imagen lo más exacta posible del área donde actuará el vendedor, hay que estudiar el potencial de venta de cada área, en función de su capacidad adquisitiva, de consumo y los posibles clientes potenciales y reales.

La forma en que se realiza la venta, implica que se trate con diferentes tipos de clientes, aun tomando en cuenta que pertenecen al mismo segmento de mercado, para entender este punto, plantearé algunos ejemplos:

*Existen clientes visuales, ¿cómo identificarlos?*

Al ofrecer los productos, se les dice de manera verbal los sabores de las paletas que ellos pueden adquirir, sin embargo esto no es suficiente, ellos necesitan ver el producto para decidir cual es de su agrado, no importa cuántas veces se les repitan los sabores, ésta es una necesidad hasta cierto punto difícil de satisfacer, ya que los productos están dentro de una hielera en el asiento delantero del automóvil, por lo que la abertura está del lado del conductor, difícilmente desde la ventanilla donde se ubican los clientes, se puede ver el producto, por consiguiente hay que saber tratar a este tipo de personas y ver la manera de satisfacer su gusto al comprar de tal forma que se logre la venta, buscar la forma de que el cliente vea las paletas, por supuesto, algo bien importante es que el producto tenga una buena presentación, tiene que ser atractivo a la vista e higiénico a fin de que cumpla las expectativas del cliente.

Por otro lado existen los clientes auditivos, este tipo de clientes no necesariamente tiene que ver el producto para comprarlo, con sólo escuchar la lista de sabores, ellos decidirán cuál desean, eso sí, en muchas ocasiones se requiere de paciencia, no basta con decirles una sola vez la lista de sabores, generalmente hay que repetirla dos o tres veces hasta que toman la decisión. En algunos casos, los clientes no se deciden por un sabor, ya escucharon los sabores, pero no logran tomar una decisión, por lo que te preguntan

cuál les recomiendas, si bien para uno, todos los sabores son ricos, siempre existe uno que te gusta más que otro, hay que ser francos, darle las opciones, preguntarle por ejemplo si la prefiere de agua o de leche, a fin de determinar por donde van sus gustos, sólo así lograremos una satisfacción total.

Como tercer tipo de clientes, podemos definir a los kinestésicos, su compra esta enfocada a la costumbre, a la comodidad y por supuesto a la fidelidad que existe con la empresa, son clientes asiduos, que conocen el producto y que no es necesario repetirles muchas veces la lista de sabores con lo que se cuentan, ellos ya tienen definida su preferencia y compran con frecuencia, es más en el caso de la empresa DIWANY, son clientes que saben exactamente a qué hora pasarán por su casa y si no pasan, en la siguiente oportunidad te harán el comentario, estos clientes son importantes, *son los que mantienen el negocio*, por lo que se requiere tener mucho cuidado en la calidad del producto a fin de mantener su fidelidad.

Es muy frecuente que los clientes asiduos expresen su deseo de que la empresa cuente con un establecimiento fijo, donde ellos puedan adquirir los productos, sin estar a la expectativa de si pasará a o no el vehículo por su hogar.

La retroalimentación es necesaria para mejorar el servicio o el producto según sea el caso. Hay que ser muy abierto, pues los gustos son variados, se puede dar el caso en el que los clientes hagan algún comentario negativo del producto, si consideramos que el vendedor es parte del negocio, lo que sucede es que hará todo lo posible por defender su producto, por tanto, hay que saber escuchar y darle la razón al cliente si realmente la tiene.

Considerando este tipo de venta, podemos especificar que no es muy frecuente la comunicación no verbal, ya que el vendedor permanece sentado, sin mayor movimiento corporal, la comunicación que se da es verbal y muy corta, eso sí, siempre muy amable y cordial, a fin de que los clientes se sientan satisfechos con el trato y ésta sea una circunstancia más para que decidan consumir los productos. En muchas ocasiones, los clientes no expresan verbalmente lo que están pensando, por lo mismo hay que estar muy

pendientes de sus movimientos, de tal forma que uno pueda intuir lo que la otra parte desea saber, ésto servirá para que el cliente se sienta importante. Algo que es muy común en este tipo de comercialización es que por una u otra razón, un cliente se retrase en salir, por consiguiente el vehículo se ha pasado de su casa, cuando esto sucede, hay que echarse de reversa, aunque solamente vayan a comprar una paleta, ésto es parte del servicio.

En el caso de empresas familiares, es muy común que los encargados de la comercialización sean los mismos dueños o familiares, ésto es bien importante pues sentirse parte de la empresa hace que el comportamiento hacia el cliente sea cordial, y agradable, esto es parte de una buena venta.

“Todos en la vida vendemos algo, todos somos vendedores”

*En base a lo anterior podemos concluir con lo siguiente:*

- Diwany ocupa la posición no. 1 en el mercado de paletas de hielo con un 35.8% del total del mercado.
- El producto estrella es la paleta de coco, esto no significa que los demás sabores tengan menor importancia, pues existe mercado para todos ellos, lo que si es determinante es que la paleta de coco no puede faltar.
- Es importante mantener la calidad del producto, puesto que la calidad es uno de los factores que determinan la fidelidad con la empresa.
- El periodo de mayor demanda del producto es en fines de semana ya que la familia se encuentra reunida.
- El precio de sus productos es el más bajo del mercado con respecto al de su competencia.
- La marca Diwany es identificada en un 2.8% mientras que la mayor identificación es en base a la forma de comercialización: “camionetas de sonido con la música de pájaritos a volar” con un 33.0%.
- Con base a los resultados obtenidos, se puede afirmar que la marca más posicionada

- en la mente del consumidor no es la que más vende.
- La estrategia de saturar el mercado con establecimientos, no es una característica que determine una mayor venta.
  - La logística de distribución empelada por Diwany es adecuada, ya que mantiene el producto al alcance de los clientes.
  - Tanto para hombres como para mujeres, el sabor es el factor más importante que determina la compra, esto se observa en las 4 rutas establecidas.

#### FUERZAS

- Calidad en la producción
- Bajos costos de producción
- Capacidad de almacenamiento de materias primas
- Conocimiento del mercado

#### DEBILIDADES

- Fuerza de ventas insuficiente
- Desconocimiento de la marca
- Canales de distribución limitados

#### AMENAZAS

- Proveedores insuficientes
- Amplia participación de la competencia en el mercado
- Gran variedad de productos sustitutos

#### OPORTUNIDADES

- Ubicación geográfica de un local fijo en área estratégica
- Aceptación y demanda creciente del producto
- Especializarse en el nicho de mercado (el de las paletas)

### 3.4. RECOMENDACIONES

La presente investigación, determinó la situación actual de la empresa DIWANY en el mercado, en base a los resultados obtenidos, se recomienda continuar con la elaboración de un plan de mercadotecnia, con el objetivo de maximizar la participación de mercado, aprovechando las fuerzas de la empresa y las oportunidades del mercado.

Existen muchos factores a desarrollar y algunos otros a mantener:

- Posición competitiva de la empresa: Mantener los precios por debajo de la competencia y aumentar la fuerza de venta a fin de llegar al 10% del mercado no atendido de la Ciudad de Chetumal, de acuerdo a la logística que maneja actualmente. Si bien el que se tenga o no un establecimiento fijo, no es determinante en la venta de las paletas, si es un punto a tomar en consideración, ya que teniendo un lugar fijo, se pueden ofrecer innovaciones del producto actual como: esquimos, bebidas refrescantes con paletas de agua y agua mineral.

- Gustos y preferencias: En este punto existe una ventaja muy importante, las paletas son un producto factible y con un gran porcentaje de preferencia de los consumidores con respecto a productos sustitutos, es por ello que hay que mantener el sabor y la calidad para lograr la preferencia del consumidor.

Sin embargo, se puede aprovechar el equipo de producción, para elaborar más variedad de productos, como pueden ser: Paletas de tamaño más pequeño para los niños o paletas de dos o más sabores.

- Frecuencia de consumo: El consumidor potencial de las paletas son todos los miembros de la familia, ésto es fundamental cuando se pretende desarrollar una campaña publicitaria, ya que es necesario saber a quién va dirigida y así lograr un mayor impacto, hay tres aspectos importantes: producto 100% natural, elaborado a base de frutas de la temporada y con un precio accesible.

- Posicionamiento de la marca: Considerando que no existe tal posicionamiento, se puede

aprovechar el Jingle para mencionar dentro de éste, el nombre de la empresa, así mismo, rotular los vehículos y la envoltura de las paletas.

- Calidad del producto: Como ya se mencionó anteriormente, la calidad es fundamental, por lo tanto, es importante llevar un control de calidad en la producción, hacer el producto con higiene y con la fórmula exacta.
- Identificación del producto: El producto estrella es la paleta de coco, sin embargo, el hecho de que los demás sabores no tengan la misma demanda, no por eso deben desaparecer, lo que se tiene que hacer es desarrollar promociones con productos de baja demanda para equilibrar su venta.
- Participación de mercado: Hay que implementar líneas de acción para lograr el incremento de la participación de mercado, actualmente tiene un 33% y aunque esta por arriba de la competencia, no hay que conformarse.

**OBRAS  
CONSULTADAS**

---

## OBRAS CONSULTADAS

Archivo de la empresa DIWANY (1982-1999)

INEGI, Quintana Roo. Resultados definitivos, Tabulados básicos., 1996

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, 4ª. Edición. Ed. Diana S.A., México, D.F. 1995

Loudon, David y Della Bitta, Albert. Comportamiento del Consumidor, Conceptos y Aplicaciones, 4ª. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1995.

Konrad Fisher Rossi, Diccionario de mercadeo, 2ª. Edición. Ed. Noriega Limusa, México, D.F., 1990.

William J. Stanton & Michael J. Etzel & Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw Hill. Quinta edición, México 1993

Fischer Laura de la Vega. Mercadotecnia. Editorial McGraw Hill. Segunda edición, México 1993

Philip Kotler & Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Segunda edición, México 1991

Guy Serrat, Diccionario Mercadológico de Mercadotecnia, 1ª. Edición, ed. Trillas, México, D.F., 1994.



Las pequeñas y medianas empresas: tecnología y competitividad. Ed. Mundi-Prensa, Libros S.A., 1994.

Ferré Trezano, José María; Ferré Nadal Jordi. Óptica de mercado y de competitividad. Ed. Díaz de Santos, Madrid España, 1995.

Dorff, Ralph L. Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas. Ed. Trillas, México, D.F., 1988.

Laris Castillas, Francisco Javier. Acerca de la planificación de la pequeña y mediana empresa, 2ª. Edición. Ed. Noriega Limusa, México, D.F., 1990.

La Empresa; Dirección y Administración. Curso básico de dirección empresarial, volumen II. Ed. Plaza & Janes editores, S.A., Barcelona España, 1990.

La Empresa Familiar. Salo Grabinsky, Del Verbo Emprender México 4a Ed. 1994.

La Empresa Familiar, Salo Grabinsky. Ed. Colina, Colombia América del Sur, 1996.

Más sobre Empresas Familiares, Salo Grabinsky Del Verbo Emprender, México, 1995.

Gersick, Kelin E. y otros. Empresas Familiares Generación a Generación. Editorial McGraw-Hill. México 1997.

Gitman Lawrence J., Mc Daniel Carl. Revista El mundo de los negocios. Ed. Harla, México, 1995. México D.F.

Leach Peter *«La Empresa Familiar»*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1996.

Cabrera Suárez, K. y de Saá Pérez, P. (1996). *“La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades”*.

Gallo. M.A. (1991). *“Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia”*.

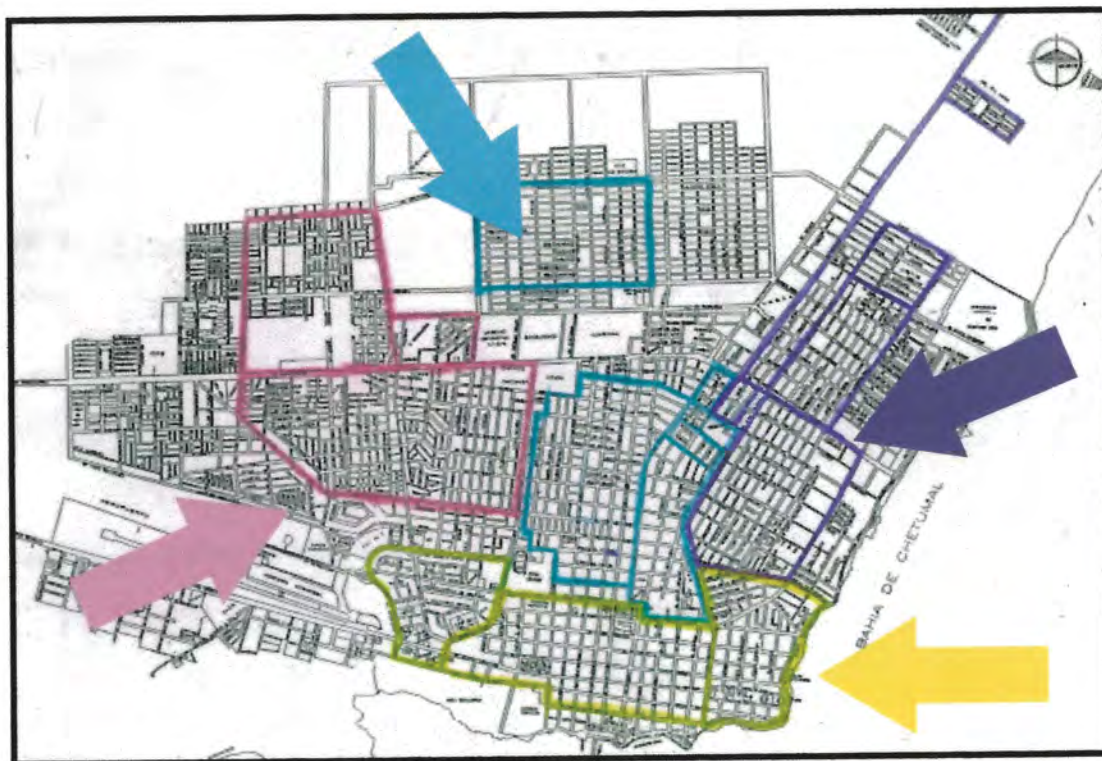
Grawitz, Madeline. *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales*. Tomo 1. Ed. Mexicana, S.A., México 1987.

Pardines, Felipe. *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Ed. Siglo XXI, 32a edición, México 1991.

**ANEXOS**

---

**ANEXO No. 1 MAPA DE LA CIUDAD DE CHETUMAL**



*Covertura Geográfica : 90% de la Ciudad de Chetumal*

**INDICADORES**

- |        |   |        |   |
|--------|---|--------|---|
| RUTA 1 |  | RUTA 2 |  |
| RUTA 3 |  | RUTA 4 |  |

## ANEXO No. 2 FORMATO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles de estos productos que a continuación se enlistan, acostumbra comparar?

- 1 Paletas  
 2 Helados  
 3 Granizados

NOTA: SI NO MENCIONA CLAVE 1, LLENAR DATOS GENERALES Y SUSPENDER

2. ¿Cuál es su sabor preferido?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Coco      | <input type="checkbox"/> 6 Rompope             |
| <input type="checkbox"/> 2 Fresa     | <input type="checkbox"/> 7 Guanábana           |
| <input type="checkbox"/> 3 Cacahuete | <input type="checkbox"/> 8 Limón               |
| <input type="checkbox"/> 4 Nuez      | <input type="checkbox"/> 9 Sandía              |
| <input type="checkbox"/> 5 Chocolate | <input type="checkbox"/> 10 Otro, ¿Cuál? _____ |

3. Hablando de paletas, me podría decir que marcas conoce, aunque nunca las haya consumido

| Marca      | TOP | OM |
|------------|-----|----|
| Michoacana |     |    |
| Diwany     |     |    |
| Tutifrutti |     |    |
| Bambino    |     |    |
| Holanda    |     |    |
| Fantasía   |     |    |
| Otra       |     |    |

**4. ¿Cuál es la marca de su preferencia?**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Michoacana | <input type="checkbox"/> 6 Fantasía                                      |
| <input type="checkbox"/> 2 Diwany     | <input type="checkbox"/> 7 Camionetas con música<br>de pájaritos a volar |
| <input type="checkbox"/> 3 Tuti fruti | <input type="checkbox"/> 8 Otras, ¿Cuáles? _____                         |
| <input type="checkbox"/> 4 Bambino    |  |
| <input type="checkbox"/> 5 Holanda    |  |

**5. ¿Por qué las prefiere?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Sabor                    | <input type="checkbox"/> 5 Costumbre          |
| <input type="checkbox"/> 2 Facilidad de adquisición | <input type="checkbox"/> 6 Tamaño             |
| <input type="checkbox"/> 3 Calidad                  | <input type="checkbox"/> 7 Otro, ¿Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> 4 Precio                   |   |

**6. ¿Quién consume las paletas que compra?**

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Toda la familia  |
| <input type="checkbox"/> 2 Niños de la casa |
| <input type="checkbox"/> 3 Sólo Usted       |

**7. ¿Con qué frecuencia consume paletas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Fines de semana | <input type="checkbox"/> 4 Fechas especiales |
| <input type="checkbox"/> 2 Vacaciones      | <input type="checkbox"/> 5 Diario            |
| <input type="checkbox"/> 3 Reuniones       | <input type="checkbox"/> 6 Otro ¿Cuál? _____ |

**8. ¿Cuánto paga Ud. por sus paletas preferidas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 [2.50 – 3.00] | <input type="checkbox"/> 3 [4.01 – 5.00] |
| <input type="checkbox"/> 2 [3.01 – 4.00] | <input type="checkbox"/> 4 [más de 5.01] |

**4. ¿Cuál es la marca de su preferencia?**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Michoacana | <input type="checkbox"/> 6 Fantasía                                      |
| <input type="checkbox"/> 2 Diwany     | <input type="checkbox"/> 7 Camionetas con música<br>de pájaritos a volar |
| <input type="checkbox"/> 3 Tuti fruti | <input type="checkbox"/> 8 Otras, ¿Cuáles? _____                         |
| <input type="checkbox"/> 4 Bambino    |  |
| <input type="checkbox"/> 5 Holanda    |  |

**5. ¿Por qué las prefiere?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Sabor                    | <input type="checkbox"/> 5 Costumbre          |
| <input type="checkbox"/> 2 Facilidad de adquisición | <input type="checkbox"/> 6 Tamaño             |
| <input type="checkbox"/> 3 Calidad                  | <input type="checkbox"/> 7 Otro, ¿Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> 4 Precio                   |   |

**6. ¿Quién consume las paletas que compra?**

- 1 Toda la familia
- 2 Niños de la casa
- 3 Sólo Usted

**7. ¿Con qué frecuencia consume paletas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Fines de semana | <input type="checkbox"/> 4 Fechas especiales |
| <input type="checkbox"/> 2 Vacaciones      | <input type="checkbox"/> 5 Diario            |
| <input type="checkbox"/> 3 Reuniones       | <input type="checkbox"/> 6 Otro ¿Cuál? _____ |

**8. ¿Cuánto paga Ud. por sus paletas preferidas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 [2.50 – 3.00] | <input type="checkbox"/> 3 [4.01 – 5.00] |
| <input type="checkbox"/> 2 [3.01 – 4.00] | <input type="checkbox"/> 4 [más de 5.01] |

**4. ¿Cuál es la marca de su preferencia?**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Michoacana | <input type="checkbox"/> 6 Fantasía                                      |
| <input type="checkbox"/> 2 Diwany     | <input type="checkbox"/> 7 Camionetas con música<br>de pájaritos a volar |
| <input type="checkbox"/> 3 Tuti fruti | <input type="checkbox"/> 8 Otras, ¿Cuáles? _____                         |
| <input type="checkbox"/> 4 Bambino    |  |
| <input type="checkbox"/> 5 Holanda    |  |

**5. ¿Por qué las prefiere?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Sabor                    | <input type="checkbox"/> 5 Costumbre          |
| <input type="checkbox"/> 2 Facilidad de adquisición | <input type="checkbox"/> 6 Tamaño             |
| <input type="checkbox"/> 3 Calidad                  | <input type="checkbox"/> 7 Otro, ¿Cuál? _____ |
| <input type="checkbox"/> 4 Precio                   |   |

**6. ¿Quién consume las paletas que compra?**

- 1 Toda la familia
- 2 Niños de la casa
- 3 Sólo Usted

**7. ¿Con qué frecuencia consume paletas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Fines de semana | <input type="checkbox"/> 4 Fechas especiales |
| <input type="checkbox"/> 2 Vacaciones      | <input type="checkbox"/> 5 Diario            |
| <input type="checkbox"/> 3 Reuniones       | <input type="checkbox"/> 6 Otro ¿Cuál? _____ |

**8. ¿Cuánto paga Ud. por sus paletas preferidas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 [2.50 – 3.00] | <input type="checkbox"/> 3 [4.01 – 5.00] |
| <input type="checkbox"/> 2 [3.01 – 4.00] | <input type="checkbox"/> 4 [más de 5.01] |



9. ¿Conoce las paletas Diwany?

1 Si

2 No

10. ¿Conoce las paletas que venden las camionetas de sonido con la canción de pajaritos a volar?

1 Si

2 No

11. ¿Ha probado estas paletas?

1 Si

2 No

NOTA: SI LA RESPUESTA ES SI, SALTAR LA PREGUNTA 12 Y  
CONTINUAR CON EL CUESTIONARIO.

12. ¿por qué?

1 No pasan por su casa

4 Por su presentación

2 No esta ud. cuando pasan

5 No le dan confianza

3 Por su precio

6 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Considera de buena calidad las paletas que venden las camionetas de sonido con la música de pájaritos a volar?

1 Si

2 No

14. Si la respuesta anterior es NO ¿por qué?

1 Están muy dulces

3 Les falta fruta

2 Les falta azúcar

4 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO  F  M COLONIA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

## ANEXO No. 3 LIBRO DE CÓDIGOS

| VARIABLE   | FRASE        | CATEGORIA      | CÓDIGO | COLUMNA |
|--|--------------|----------------|--------|---------|
| Núm. de sujeto                                     | Entrevistado | 1 – 358        | 1      | 1       |
| Tipo de Consumo de productos de hielo              | Preferencia  | Paletas        | 1      | 2       |
|  |              | Helados        | 2      |         |
|  |              | Granizados y/o | 3      |         |
|  |              | Saborines      |        |         |
| Sabor  | Preferencia  | Coco           | 1      | 3       |
|  |              | Fresa          | 2      |         |
|  |              | Cacahuete      | 3      |         |
|  |              | Nuez           | 4      |         |
|  |              | Chocolate      | 5      |         |
|  |              | Rompopo        | 6      |         |
|  |              | Guanábana      | 7      |         |
|  |              | Limón          | 8      |         |
|  |              | Sandía         | 9      |         |
|  |              | Otro           | 10     |         |
| Posicionamiento de marca respecto a la competencia | TOP          | Michoacana     | 1      | 4       |
|  |              | Diwany         | 2      |         |
|  |              | Tutifruti      | 3      |         |
|  |              | Bambino        | 4      |         |
|  |              | Holanda        | 5      |         |
|  |              | Fantasía       | 6      |         |
|  |              | Otra           | 7      |         |
| Participación de mercado en base a la competencia  | Preferencia  | Michoacana     | 1      | 5       |
|  |              | Diwany         | 2      |         |
|  |              | Tutifruti      | 3      |         |
|  |              | Bambino        | 4      |         |
|  |              | Holanda        | 5      |         |

| VARIABLE                      | FRASE                | CATEGORIA  | CÓDIGO | COLUMNA |
|-------------------------------|----------------------|--|--------|---------|
|                               |                      | Fantasia   | 6      |         |
|                               |                      | Camionetas de<br>sonido con música<br>de pájaritos a volar | 7      |         |
|                               |                      | Otras  | 8      |         |
| Tipo de consumo<br>de paletas | Características      | Sabor  | 1      | 6       |
|                               |                      | Facilidad de<br>Adquisición                                | 2      |         |
|                               |                      | Calidad  | 3      |         |
|                               |                      | Precio   | 4      |         |
|                               |                      | Costumbre  | 5      |         |
|                               |                      | Tamaño   | 6      |         |
| Quién consume                 | Usuario final        | Toda la familia  | 1      | 7       |
|                               |                      | Niños de la casa   | 2      |         |
|                               |                      | Sólo Ud.   | 3      |         |
| Ciclo de consumo              | Frecuencia           | Vacaciones   | 1      | 8       |
|                               |                      | Reuniones  | 2      |         |
|                               |                      | Fechas Especiales  | 3      |         |
|                               |                      | Diario   | 4      |         |
|                               |                      | Otro   | 5      |         |
| Precio                        | Posición             | 2.50 – 3.00  | 1      | 9       |
|                               |                      | 3.01 – 4.00  | 2      |         |
|                               |                      | 4.01 – 5.00  | 3      |         |
|                               |                      | Más de 5.00  | 4      |         |
| Conocimiento<br>de marca      | Diwany               | Si   | 1      | 10      |
|                               |                      | No   | 2      |         |
| Música (Jingle)               | Pájaritos a<br>volar | Si   | 1      | 11      |
|                               |                      | No   | 2      |         |

| VARIABLE                                     | FRASE              | CATEGORIA                | CÓDIGO | COLUMNA |
|--|--------------------|--------------------------|--------|---------|
| Participación de Diwany con diferente nombre | Pájaritos a volar  | Si                       | 1      | 12      |
|  |                    | No                       | 2      |         |
| Razón de no consumo                          | Razón              | No pasan por su casa     | 1      | 13      |
|  |                    | No está Ud. cuando pasan | 2      |         |
|  |                    | Por su precio            | 3      |         |
|  |                    | Por su presentación      | 4      |         |
|  |                    | No le dan confianza      | 5      |         |
|  |                    | Otro                     | 6      |         |
| Calidad Real de las paletas                  | Diwany             | Si                       | 1      | 14      |
|  |                    | No                       | 2      |         |
|  |                    | No contestaron           | 3      |         |
| Mejoramiento                                 | Razón              | Están muy dulces         | 1      | 15      |
|  |                    | Les falta azúcar         | 2      |         |
|  |                    | Les falta fruta          | 3      |         |
|  |                    | Otro                     | 4      |         |
| Rango de Edad                                | 18 - 55            | 18 - 25                  | 1      | 16      |
|  |                    | 26 - 32                  | 2      |         |
|  |                    | 33 - 40                  | 3      |         |
|  |                    | 41 - 48                  | 4      |         |
|  |                    | 49 - 55                  | 5      |         |
| Sexo   | F - M              | Femenino                 | 1      | 17      |
|  |                    | Masculino                | 2      |         |
| Ocupación                                    | Preparación        | Estudiante               | 1      | 18      |
|  |                    | Profesionista            | 2      |         |
|  |                    | Empleado                 | 3      |         |
|  |                    | Ama de Casa              | 4      |         |
| Ruta   | Logística por zona | 1                        | 1      | 19      |
|  |                    | 2                        | 2      |         |
|  |                    | 3                        | 3      |         |
|  |                    | 4                        | 4      |         |

## ANEXO No. 4 MATRÍZ

| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #  | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 1  | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 2  | 1  | 2  | 6  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 4  | 1  | 2  | 4  | 7  | 1   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 5  | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 6  | 1  | 1  | 3  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 1  | 3  |
| 7  | 1  | 1  | 5  | 2  | 1   | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |     | 1  | -  | 3  | 1  | 1  | 2  |
| 8  | 1  | 5  | 6  | 6  | 5   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 1  |
| 9  | 1  | 1  | 1  | 4  | 5   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 4  |
| 10 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 11 | 1  | 1  | 6  | 4  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  |
| 12 | 1  | 1  | 3  | 6  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 13 | 1  | 2  | 5  | 6  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 14 | 1  | 2  | 5  | 1  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 15 | 1  | 1  | 6  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| 16 | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 17 | 1  | 1  | 6  | 3  | 2   | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 18 | 1  | 7  | 4  | 3  | 1   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 19 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 20 | 1  | 7  | 1  | 6  | 1   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 21 | 1  | 1  | 2  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 4  |
| 22 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 23 | 1  | 3  | 3  | 1  | 1   | 3  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 24 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 1  |
| 25 | 1  | 1  | 5  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 1  |
| 26 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 27 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 1  | 5  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 2  | 3  | 3  |
| 28 | 1  | 5  | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 3  | 4  |
| 29 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 1  |
| 30 | 1  | 3  | 4  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 31 | 1  | 1  | 5  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 32 | 1  | 1  | 3  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 33 | 1  | 1  | 4  | 6  | 5   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 34 | 1  | 4  | 1  | 6  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 4  |

| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #  | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 35 | 1  | 1  | 6  | 5  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 36 | 1  | 1  | 4  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 37 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 2  | 3  | 1  |
| 38 | 1  | 6  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 39 | 1  | 1  | 3  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 40 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 41 | 1  | 1  | 5  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 42 | 1  | 2  | 1  | 6  | 5   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 1  | 3  | 2  |
| 43 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 44 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 2  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 3  |
| 45 | 1  | 2  | 2  | 7  | 1   | 2  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 46 | 1  | 1  | 4  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 3  | 4  |
| 47 | 1  | 5  | 3  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 48 | 1  | 5  | 4  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 2  |
| 49 | 1  | 1  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 50 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 51 | 1  | 8  | 1  | 1  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| 52 | 1  | 4  | 2  | 7  | 3   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 53 | 1  | 1  | 3  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 54 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 55 | 1  | 1  | 4  | 6  | 1   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 56 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 3  |
| 57 | 1  | 2  | 4  | 6  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 58 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 59 | 1  | 1  | 5  | 7  | 2   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 4  |
| 60 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 1  |
| 61 | 1  | 4  | 6  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 62 | 1  | 7  | 4  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 2  | 3  | 3  |
| 63 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 64 | 1  | 4  | 5  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 65 | 1  | 4  | 3  | 1  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 66 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 1  | 3  |
| 67 | 1  | 3  | 1  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 68 | 1  | 1  | 5  | 4  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 1  |
| 69 | 1  | 4  | 4  | 7  | 1   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 70 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 3  | 4  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 71  | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 1  | 4  |
| 72  | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 73  | 1  | 6  | 1  | 7  | 1   | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 74  | 1  | 5  | 5  | 7  | 3   | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 1  |
| 75  | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 5  | 1  | 4  | 1  |
| 76  | 1  | 8  | 6  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 77  | 1  | 1  | 1  | 4  | 5   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 1  |
| 78  | 1  | 2  | 3  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 79  | 1  | 5  | 4  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 3  |
| 80  | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 81  | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 4  |
| 82  | 1  | 9  | 4  | 7  | 1   | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 83  | 1  | 8  | 4  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 84  | 1  | 7  | 6  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 85  | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 86  | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 3  | 2  | 2  | 3  |
| 87  | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 88  | 1  | 3  | 3  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 89  | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 4  |
| 90  | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 91  | 1  | 1  | 4  | 1  | 4   | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 92  | 1  | 1  | 6  | 7  | 2   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 1  |
| 93  | 1  | 1  | 1  | 7  | 3   | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 94  | 1  | 1  | 6  | 1  | 4   | 3  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 95  | 1  | 2  | 3  | 5  | 3   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 3  |
| 96  | 1  | 7  | 4  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 97  | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 3  |
| 98  | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 99  | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 100 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 101 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 102 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 103 | 1  | 5  | 6  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 3  |
| 104 | 1  | 2  | 3  | 1  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 2  |
| 105 | 1  | 4  | 3  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 106 | 1  | 1  | 6  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 3  | 1  | 4  | 1  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 107 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 108 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| 109 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 3  | 2  | 3  | 1  |
| 110 | 1  | 2  | 4  | 6  | 5   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 111 | 1  | 1  | 3  | 2  | 5   | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 112 | 1  | 1  | 6  | 1  | 2   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 113 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 4  |
| 114 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 3  |
| 115 | 1  | 9  | 5  | 1  | 5   | 1  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 2  |
| 116 | 1  | 2  | 4  | 1  | 5   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 117 | 1  | 1  | 6  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 118 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 119 | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 2  | 3  |
| 120 | 1  | 7  | 1  | 6  | 5   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 121 | 1  | 1  | 4  | 1  | 4   | 1  | 4  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 122 | 1  | 5  | 4  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 123 | 1  | 1  | 1  | 4  | 3   | 3  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 4  |
| 124 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 3  | 5  | 1  | 4  | 1  |
| 125 | 1  | 1  | 4  | 2  | 1   | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 3  |
| 126 | 1  | 6  | 5  | 1  | 3   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 4  |
| 127 | 1  | 3  | 4  | 1  | 2   | 2  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 3  | 1  |
| 128 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 129 | 1  | 1  | 4  | 2  | 2   | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| 130 | 1  | 4  | 2  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 131 | 1  | 6  | 5  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 132 | 1  | 3  | 4  | 4  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 133 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  |
| 134 | 1  | 5  | 4  | 2  | 5   | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 135 | 1  | 8  | 5  | 1  | 5   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 136 | 1  | 1  | 4  | 6  | 2   | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 137 | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 138 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 139 | 1  | 3  | 6  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 140 | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 3  | 3  |
| 141 | 1  | 1  | 5  | 3  | 2   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 3  |
| 142 | 1  | 4  | 3  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 1  | 2  | 4  |



| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 143 | 1  | 5  | 4  | 4  | 3   | 1  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 144 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 145 | 1  | 1  | 2  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 146 | 1  | 1  | 1  | 4  | 3   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 147 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 148 | 1  | 1  | 1  | 6  | 1   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 149 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 1  |
| 150 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| 151 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 152 | 1  | 1  | 5  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 3  |
| 153 | 1  | 6  | 4  | 1  | 1   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 154 | 1  | 4  | 1  | 1  | 1   | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 155 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 3  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 1  |
| 156 | 1  | 4  | 3  | 1  | 1   | 2  | 5  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 157 | 1  | 5  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 3  | 2  |
| 158 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 159 | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 2  | 2  | 3  | 1  |
| 160 | 1  | 7  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 161 | 1  | 3  | 1  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 162 | 1  | 3  | 5  | 1  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 1  |
| 163 | 1  | 1  | 4  | 7  | 2   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 164 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 165 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 4  | 2  | 3  | 3  |
| 166 | 1  | 1  | 4  | 4  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 167 | 1  | 1  | 1  | 3  | 2   | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 168 | 1  | 3  | 5  | 1  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 2  | 1  |
| 169 | 1  | 1  | 3  | 6  | 2   | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 170 | 1  | 2  | 6  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 171 | 1  | 6  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 4  |
| 172 | 1  | 6  | 6  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 173 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 4  | 2  |
| 174 | 1  | 1  | 6  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 175 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 176 | 1  | 9  | 6  | 7  | 1   | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 177 | 1  | 2  | 4  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 3  | 2  |
| 178 | 3  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 2  | 2  | 3  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 179 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 1  |
| 180 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 181 | 1  | 2  | 6  | 7  | 1   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 182 | 1  | 1  | 1  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 3  | 1  |
| 183 | 1  | 5  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 184 | 1  | 5  | 6  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 4  |
| 185 | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 186 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 187 | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 188 | 1  | 1  | 3  | 1  | 2   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 189 | 1  | 3  | 4  | 6  | 1   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 190 | 1  | 2  | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 191 | 1  | 1  | 6  | 6  | 2   | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 192 | 1  | 1  | 4  | 1  | 3   | 3  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 193 | 1  | 3  | 1  | 1  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 194 | 1  | 8  | 6  | 4  | 3   | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 195 | 1  | 1  | 4  | 5  | 4   | 1  | 4  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 2  | 2  | 3  | 3  |
| 196 | 1  | 1  | 4  | 1  | 2   | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 197 | 1  | 1  | 1  | 4  | 1   | 1  | 5  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 1  |
| 198 | 1  | 1  | 4  | 2  | 3   | 1  | 5  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 199 | 1  | 3  | 3  | 5  | 2   | 1  | 5  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 200 | 1  | 1  | 6  | 4  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 3  | 2  |
| 201 | 1  | 6  | 4  | 1  | 1   | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3   | 3  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 202 | 1  | 5  | 6  | 6  | 2   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 1  | 2  | 2  | 3  |
| 203 | 1  | 4  | 4  | 1  | 3   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 204 | 1  | 1  | 1  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 205 | 1  | 2  | 1  | 4  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 2  | 1  | 4  | 1  |
| 206 | 1  | 2  | 4  | 1  | 1   | 3  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 207 | 1  | 1  | 6  | 1  | 3   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 4  |
| 208 | 1  | 5  | 1  | 7  | 3   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 209 | 1  | 1  | 4  | 2  | 1   | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| 210 | 1  | 1  | 3  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 211 | 1  | 4  | 4  | 5  | 1   | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 3  |
| 212 | 1  | 3  | 1  | 6  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 213 | 1  | 1  | 4  | 5  | 5   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 1  | 2  | 4  |
| 214 | 1  | 3  | 6  | 1  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 1  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 215 | 1  | 2  | 1  | 6  | 2   | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 1  |
| 216 | 1  | 1  | 4  | 1  | 3   | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  |
| 217 | 1  | 6  | 6  | 1  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 218 | 1  | 2  | 4  | 1  | 5   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 4  |
| 219 | 1  | 1  | 6  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  |
| 220 | 2  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 221 | 1  | 1  | 6  | 4  | 2   | 1  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 1  |
| 222 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 4  | 4  |
| 223 | 1  | 1  | 3  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 224 | 1  | 1  | 4  | 1  | 5   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 225 | 1  | 2  | 6  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 3  | 1  |
| 226 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 227 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 1  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 2  |
| 228 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 3  | 4  |
| 229 | 1  | 8  | 4  | 7  | 3   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 230 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 2  | 1  | 1  |
| 231 | 1  | 4  | 4  | 1  | 1   | 1  | 5  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 3  |
| 232 | 1  | 5  | 3  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 2  |
| 233 | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| 234 | 1  | 3  | 4  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 1  |
| 235 | 1  | 3  | 1  | 4  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 236 | 1  | 2  | 2  | 7  | 1   | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 1  |
| 237 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 238 | 1  | 2  | 1  | 7  | 1   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 2  | 3  | 2  |
| 239 | 1  | 1  | 1  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 240 | 1  | 5  | 6  | 7  | 2   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 241 | 1  | 3  | 2  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 242 | 1  | 1  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 2  | 4  |
| 243 | 1  | 1  | 1  | 2  | 2   | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 2  | 4  |
| 244 | 1  | 1  | 4  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 3  | 4  |
| 245 | 1  | 1  | 1  | 6  | 1   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 4  | 2  |
| 246 | 1  | 4  | 6  | 5  | 5   | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 247 | 1  | 4  | 6  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 248 | 1  | 8  | 3  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 3  | 1  |
| 249 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 250 | 1  | 9  | 3  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 251 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 252 | 1  | 2  | 6  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 253 | 1  | 3  | 4  | 1  | 2   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 254 | 1  | 2  | 4  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 255 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 256 | 1  | 1  | 3  | 6  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 257 | 1  | 1  | 5  | 2  | 1   | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 258 | 1  | 5  | 6  | 6  | 5   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 1  | 4  | 1  |
| 259 | 1  | 1  | 1  | 4  | 5   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 4  |
| 260 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 261 | 1  | 1  | 6  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  |
| 262 | 1  | 1  | 3  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 263 | 1  | 2  | 5  | 6  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 264 | 1  | 2  | 5  | 1  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 265 | 1  | 1  | 6  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 3  | 1  | 4  | 4  |
| 266 | 1  | 1  | 6  | 3  | 2   | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 267 | 1  | 7  | 4  | 3  | 1   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 4  |
| 268 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 269 | 1  | 7  | 1  | 6  | 1   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 270 | 1  | 1  | 2  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 4  |
| 271 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 272 | 1  | 3  | 3  | 1  | 1   | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 273 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 1  |
| 274 | 1  | 1  | 5  | 7  | 3   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 1  |
| 275 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 1  | 2  | 3  | 2  |
| 276 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 3  | 5  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 3  | 3  |
| 277 | 1  | 5  | 1  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 3  | 4  |
| 278 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 1  | 4  | 1  |
| 279 | 1  | 3  | 4  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 280 | 1  | 1  | 5  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 3  |
| 281 | 1  | 1  | 3  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  |
| 282 | 1  | 1  | 4  | 6  | 5   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 283 | 1  | 4  | 1  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 4  |
| 284 | 1  | 1  | 6  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 285 | 1  | 1  | 4  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 286 | 1  | 1  | 5  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 1  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 287 | 1  | 2  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 3  | -  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 288 | 1  | 1  | 3  | 1  | 2   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 289 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 290 | 1  | 1  | 5  | 6  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 291 | 1  | 2  | 1  | 6  | 5   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 4  | 1  | 3  | 2  |
| 292 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 293 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 3  |
| 294 | 1  | 2  | 2  | 7  | 1   | 2  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 295 | 1  | 1  | 4  | 7  | 3   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 3  | 4  |
| 296 | 1  | 5  | 3  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 1  |
| 297 | 1  | 5  | 4  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 298 | 1  | 1  | 4  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 299 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 300 | 1  | 2  | 1  | 1  | 3   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 4  |
| 301 | 1  | 4  | 2  | 7  | 3   | 2  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 302 | 1  | 1  | 3  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 4  | 3  |
| 303 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 304 | 1  | 1  | 4  | 6  | 1   | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 305 | 1  | 1  | 6  | 1  | 1   | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 3  |
| 306 | 1  | 2  | 4  | 6  | 5   | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 307 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 308 | 1  | 1  | 5  | 7  | 2   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 4  |
| 309 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 1  |
| 310 | 1  | 4  | 6  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 311 | 1  | 7  | 4  | 7  | 1   | 3  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 312 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 313 | 1  | 4  | 5  | 7  | 1   | 2  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| 314 | 1  | 2  | 3  | 1  | 1   | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 315 | 1  | 1  | 4  | 1  | 1   | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 1  | 1  | 3  |
| 316 | 1  | 3  | 1  | 4  | 1   | 2  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 4  |
| 317 | 1  | 1  | 5  | 4  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 318 | 1  | 4  | 4  | 7  | 1   | 1  | 5  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 319 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 3  | 4  |
| 320 | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 321 | 1  | 6  | 1  | 7  | 1   | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 322 | 1  | 5  | 5  | 7  | 3   | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 5  | 1  | 4  | 1  |

| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 13 | 17 | 18 | 19 |
|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| #   | GP | SP | TP | MP | PQP | QC | FC | CP | CD | CS | HP | PQN | BC | PQ | ED | SX | OC | RT |
| 323 | 1  | 8  | 6  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 324 | 1  | 1  | 1  | 4  | 5   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 4  | 1  | 4  | 1  |
| 325 | 1  | 2  | 3  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 326 | 1  | 5  | 4  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 327 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 328 | 1  | 9  | 4  | 7  | 1   | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 329 | 1  | 8  | 4  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 2  |
| 330 | 1  | 7  | 6  | 7  | 1   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 331 | 1  | 2  | 6  | 7  | 1   | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 2  | 2  | 1  |
| 332 | 1  | 3  | 3  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 4  |
| 333 | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 3  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 1  | 4  |
| 334 | 1  | 1  | 4  | 1  | 4   | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 335 | 1  | 1  | 6  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 1  |
| 336 | 1  | 1  | 1  | 7  | 3   | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 337 | 1  | 1  | 6  | 1  | 4   | 1  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 338 | 1  | 2  | 3  | 5  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 1  | 2  | 3  |
| 339 | 1  | 7  | 4  | 7  | 2   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 340 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 1  | 2  | 3  |
| 341 | 1  | 1  | 6  | 7  | 1   | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 2  | 4  |
| 342 | 1  | 1  | 6  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 3  | 2  |
| 343 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 2  | 1  |
| 344 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 345 | 1  | 5  | 6  | 7  | 3   | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 346 | 1  | 2  | 3  | 1  | 3   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 2  |
| 347 | 1  | 4  | 3  | 4  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 3  | -  | 5  | 1  | 4  | 3  |
| 348 | 1  | 1  | 6  | 6  | 1   | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | -   | 2  | 2  | 4  | 1  | 4  | 1  |
| 349 | 1  | 2  | 4  | 6  | 5   | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 2  | 1  | 2  |
| 350 | 1  | 1  | 3  | 2  | 5   | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2   | 3  | -  | 2  | 1  | 3  | 3  |
| 351 | 1  | 1  | 6  | 1  | 2   | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 1  |
| 352 | 1  | 7  | 4  | 1  | 1   | 1  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 1  | 2  | 1  | 4  |
| 353 | 1  | 1  | 5  | 7  | 1   | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | -   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 3  |
| 354 | 1  | 9  | 5  | 1  | 5   | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2   | 1  | -  | 3  | 1  | 4  | 2  |
| 355 | 1  | 1  | 4  | 1  | 5   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 356 | 1  | 1  | 6  | 7  | 2   | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | -   | 1  | -  | 1  | 2  | 2  | 4  |
| 357 | 1  | 1  | 4  | 7  | 1   | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 2  | 1  | 3  | 2  |
| 358 | 1  | 1  | 4  | 5  | 1   | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1   | 3  | -  | 1  | 2  | 2  | 3  |

**MARCO**  
**CONCEPTUAL**

---

## MARCO CONCEPTUAL

**Calidad.-** Lo que se considera como determinante del valor de una cosa. Por ser la calidad un atributo imponderable y, a menudo una impresión subjetiva, es menester recurrir a criterios más concretos: solidez, durabilidad, rendimientos técnicos, precisión, contabilidad, abastecimiento, grado de seguridad, etc.

**Competencia.-** Es la acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre si para presentar sus productos en forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces.

**Competencia Directa.-** Competencia entre firmas que producen productos de la misma categoría y ofrecen más o menos los mismos tipos de usos y los mismos servicios al público.

**Competitividad.-** Depende de un conjunto de parámetros, otros que la calidad de un producto y un precio aceptable para la clientela. Con creciente frecuencia, la imagen de la empresa y de la marca, el servicio proporcionado, el posicionamiento que define una mercadotecnia significativa, el dinamismo de la comunicación y de las fórmulas de venta, la flexibilidad organizativa que permite el ajuste a situaciones nuevas y la reactividad ante las iniciativas de la competencia, representan factores importantes.

**Canales de Distribución.-** Vía de encaminamiento de bienes o productos entre dos tipos de intermediarios de la distribución, por ejemplo el canal productor-mayorista, el canal productor-detallista, el canal concesionario-agente, el canal almacén-tiendas sucursalistas, el canal consumidor-productor, entre otros.



**Centralización.-** Grado de organización que reserva para el centro de la estructura o para su cumbre, el máximo poder de decisión. Se considera que la centralización es tanto más fuerte cuando se encuentra concentrado el poder en los altos escalones de la jerarquía.

**Consumidor.-** Persona que satisface una de sus necesidades utilizando hasta su término y destruyendo un producto o un bien.

- *Antiguo consumidor:* aquel que se aleja de un producto o de una marca, después de haberla comprado y utilizado, ya sea porque el producto le parece menos satisfactorio o de menor calidad que los competidores, ya sea porque sus necesidades o sus gustos han evolucionado ó porque su estilo de vida modificó sus comportamientos y cierta satisfacción es obtenida mediante otra categoría de bienes.

- *Consumidor potencial.-* persona que estaría en posibilidades de comprar tal tipo de producto, pero que hasta el momento, no ha sido alcanzada por la información publicitaria o la acción promocional.

- *Consumidor absoluto:-* en relación con cierta categoría de productos, a una persona que no tiene ni los recursos, ni los gustos, ni las características culturales ni el grado de proximidad necesario para entrar en contacto con una oferta y reaccionar ante ella. \*

*Consumidor relativo.-* Persona que nunca adquirió o utilizó determinado tipo de producto, pero a la que una acción podría movilizar, haciendo variar ciertos componentes del complejo de mercadotecnia para llevarla al estatuto del consumidor potencial.

**Cuestionario.-** Instrumento de trabajo creado para una encuesta y compuesto por un conjunto de preguntas articuladas entre si, de manera tal, que abarquen el campo de la encuesta en los niveles deseados de profundidad de la realidad en causa )opinión,

comportamiento, actitudes). El cuestionario debe tener una estructura muy estudiada; en caso de ser necesario, debe podersele presentar bajo diferentes formas a diversas submuestras de la población considerada, a fin de evitar el efecto de posición de las preguntas, las unas en relación con las otras, como se establece de antemano una modalidad de desglose (en caso de preguntas de opción múltiple o cerradas) se dice que el cuestionario es precodificado.

**Demanda.-** Apreciación del potencial de necesidad concerniente a un bien, un producto o un servicio.

**Distribución.-** Conjunto de las operaciones y de los procesos mediante los cuales unos bienes, productos y servicios son puestos a disposición del usuario o consumidor. La función de distribución es uno de los elementos considerados en la mezcla de mercadotecnia. Se contempla desde el estadio inicial de la producción hasta el estadio final del sitio de uso o de consumo. Incluye, por tanto, a todos los intermediarios susceptibles de intervenir entre estos 2 puntos extremos, todos los canales mediante los cuales se lleva a cabo el encaminamiento y todas las modalidades de manipulación y manejo de los productos a lo largo de su recorrido a través del tiempo (envoltura, acondicionamiento, almacenamiento, presentación, protección, exhibición, etc).

**Estudios de Mercado.-** Estudios documentales y encuestas cuantitativas y cualitativas, que abarcan todas aquellas preguntas que se plantea una empresa para conocer los mercados sobre los cuales interviene o a los que pretende acceder. Los principales campos de investigación son : los clientes, el mercado potencial, la distribución, las ventas, la competencia, los precios, la publicidad y la promoción de ventas.

**Fuentes de Investigación Primarias.-** Todas aquellas fuentes adecuadas al objeto de la investigación, por lo tanto, son seleccionadas de acuerdo a su capacidad para contribuir datos específicos de interés directo en la encuesta o en la observación.

**Fuentes de Investigación secundarias.-** Fuentes de información general que permiten encontrar datos que sean valiosos al objetivo de la investigación.

**Fuerza de ventas.-** Conjunto de los especialistas que llevan a cabo las funciones operacionales encaminadas a localizar a los clientes correspondientes a los blancos previstos y a convencerlos de comprar.

**Imagen.-** Conjunto de las representaciones mediante las cuales el público identifica y recuerda un producto, un servicio o una marca. La imagen es una suma más o menos homogénea de facetas que son las dimensiones que permiten captar imaginariamente un hecho material más o menos fácil de circunscribir.

**Indicador.-** En estadísticas, el indicador es un número construido que establece una relación entre una magnitud observada y otra magnitud tomada como base.

**Innovación.-** Proceso que consiste en introducir sobre un mercado en una técnica o en un estilo de vida, un nuevo procedimiento, producto o idea. La innovación introduce un posible cambio.

**Intervalo de Confianza.-** Término estadístico. En cálculo, una cifra sólo se determina con cierto margen de error, sobre todo cuando se trata de una estimación obtenida con una muestra que debe utilizarse en relación con la población representada, o conjunto original. De hecho, el parámetro estimado se encuentra dentro de un espacio en el que puede asumir toda una gama de valores: los valores extremos determinan el intervalo de confianza.

**Investigación de Mercados.-** Uno de los tres ejes solidarios del sistema de mercadotecnia, íntimamente asociados con los otros dos: la estrategia y la acción. La investigación de mercados abarca todos los estudios de mercados, pero los encierra y supera mediante

una investigación sobre los métodos de trabajo, los procedimientos de funcionamiento, la organización óptima, la difusión de una filosofía y de una manera de planear y acometer los problemas, prever consecuencias, definir soluciones y evaluar la instrumentación de las tácticas.

**Investigación de Campo.-** Todas las operaciones de estudio de mercado llevadas a cabo mediante encuestas y observación directa de las personas o grupos incluidos en la muestra, encontrándolos en su medio habitual y desenvolviéndose dentro de las condiciones normales de la vida privada o profesional.

**Mercado.-** Lugar físico donde se reúnen oferentes y ofertantes, dicho lugar se rige por la ley de la oferta y la demanda. Para esto deben existir 3 aspectos:

1. La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos.
2. La presencia de un producto que pueda satisfacer sus necesidades.
3. La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

**Motivación.-** Razones por las cuales un individuo se moverá o se verá impulsado a una determinada acción de una forma consciente o inconsciente.

**Muestra de Población.-** Grupo de personas extraído de una población. Para asegurar la validez de los estudios, se procura obtener un muestreo lo más exactamente representativo posible, a fin de poder extrapolar los resultados que se obtengan de él hacia toda la población, llamada conjunto original.

**Muestreo.-** Método estadístico destinado a asegurar la construcción de una muestra representativa del universo que se ha de estudiar, de acuerdo con los fines de estudio establecidos. La población de la muestra debe poseer todas las características útiles que

se desea estudiar sobre el conjunto original. El tamaño de la muestra debe ser lo más reducido posible a fin de disminuir el costo del acopio de los datos, tan importante como sea posible por respeto hacia un mínimo de población compatible con los trabajos estadísticos por efectuar, tan complejo como sea posible para preservar todas aquellas particularidades que se desea estudiar de la población total.

**Muestreo Aleatorio.-** Sorteo efectuado sobre la lista completa de los elementos del universo correspondientes al conjunto original.

**Necesidad.-** Cada necesidad es la prolongación de una función interna en el sentido de que no puede ser asegurada sino mediante una relación externa.

**Nicho de mercado.-** Constituido por una superficie que no es ocupada o explotada correctamente por la competencia. Descubrir un nicho es identificar una vía para la introducción de una oferta, verificando cuidadosamente la existencia de una demanda latente a la que podría responder cierto producto. No son nichos todos los sectores de mercado; sin embargo, una segmentación puede descubrir zonas de mercado mal cubiertas.

**Perfil.-** Conjunto de características o valores definidos sobre las dimensiones elegidas para describir una categoría de público. Es factible construir el argumentario de venta al cual se mostrará más sensible, investigar las condiciones comerciales mediante las cuales se favorecerá su contacto con el bien, producto o servicio que se le ofrece y seleccionar las vías publicitarias que se habrán de emplear en su caso.

**Plan.-** Construcción formal consistente en fijar el sitio y la duración de cada fase de una operación compleja que implique a diversos protagonistas y a un número de medios. Una vez definidos los papeles por la organización y fijados los procedimientos, cada acción específica es inscrita con sus condiciones de realización. Por lo tanto, el responsable del plan establece un esquema provisional de desarrollo.

**Planificación.-** Función consistente en prever y supervisar la instrumentación coordinada en el tiempo de todas las operaciones necesarias para realizar una operación cuyos objetivos han sido definidos con precisión.

**Posicionamiento.-** Define la forma en que se desea que un producto sea percibido por los diferentes públicos del entorno comercial.

- En relación con los productos competidores de la misma categoría que presuntamente aportan el mismo servicio y satisfacen una necesidad definida.
- En relación con productos diferentes, competidores indirectos, que son susceptibles de satisfacer mediante otras vías eficaces una misma necesidad.
- En relación con los demás productos de la gama de la cual forma parte.

**Precio.-** Valor real de una cosa respecto a su venta o a su compra. El precio afecta normalmente la demanda de productos, así como a la posición competitiva de la empresa en el mercado.

El precio es al mismo tiempo el factor básico de los beneficios de la empresa y por consiguiente el éxito o el fracaso de la misma. Si el precio es demasiado bajo en comparación con el costo, el volumen de ventas puede ser tan grande, pero los beneficios inapreciables o nulos. Si el precio es elevado, el volumen de ventas y los beneficios pueden descender.

El precio, con frecuencia se utiliza como un medio de competencia para obtener ventajas y, de hecho, la competencia de precios cuando se lleva a cabo desemboca a menudo en las famosas guerras de precios.

**Pregunta.-** Formulación de una interrogación o de una proposición que conlleva una posibilidad de respuesta para alguien que siente que a él se han dirigido y es capaz de responder. La forma de la pregunta tiene una influencia definida sobre la forma y el significado de la respuesta.

**Problemática.-** Situaciones complejas en las que pueden enfrentarse diferentes concepciones, incitan a las mentes a formular un conjunto de problemas que intentan abarcar la totalidad del área de preocupación, por lo tanto la problemática es la articulación y la dinámica de los diversos problemas implicados.

**Procedimiento.-** Regla de acción o de instrumentación de medios. El procedimiento concierne a la pericia en el respeto de normas y directivas de operación.

**Producto.-** Concretización de una satisfacción que es ofrecida a un público del cual es posible caracterizar la demanda implícita o explícita.

**Producto Estrella.-** Producto caracterizado por un crecimiento rápido del número de ventas, una elevada tasa de penetración de mercado, una posición de primer plano en la constitución del saldo comercial, un perfil satisfactorio, una notoriedad y un prestigio.

**Segmentación.-** Método que consiste en operar una clasificación, un desglose de un mercado o población, con el fin de establecer segmentos que respondan a diferentes valores o discriminantes con arreglo a ciertos criterios. Cada segmento debe comprender en exclusividad a todos aquellos individuos que respondan de la misma manera al haz de criterios elegidos para efectuar la segmentación. Una segmentación se apoya en un grupo de variables más pertinentes a la situación comercial, por lo general se eligen apriorísticamente entre los criterios más objetivos, a saber, los económicos, geográficos, demográficos, socio profesionales, conductuales, etc.

**Segmento de Mercado.-** El mercado total, que representa el uso de tal bien o el consumo de tal producto, suele ser demasiado heterogéneo para que se pueda tratar como un todo y tomar decisiones de mercadotecnia apropiados para todos sus componentes: los precios que se han de aplicar, canales de distribución que se van a emplear para alcanzar a todos

los clientes potenciales y los tipos de comunicación que se necesita instrumentar para alcanzar dichos públicos y despertar su interés y que requieran ajustarse para ser más eficaces.

**Variable.-** Cualquier tipo de magnitud aplicable a un objeto, a la cual se le pueden atribuir diversos valores.

Cuando se dispone de un gran número de variables de una misma variable, se puede representar gráficamente la distribución de estas variables. En economía y mercadotecnia, se buscan las variables llamadas explicativas más fáciles de acercarse y de medir para prever las variaciones de una variable ligada, difícil de explicar por ella misma.



ÍNDICE DE CUADROS

|   | PÁGINA |
|---|--------|
| <b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>   |        |
| CUADRO No. 1 PRECIO .....   | 70     |
| CUADRO No. 2 RAZONES DE NO CONSUMO .....  | 71     |
| <b>CUADRO No. 3 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS<br/>VS. QUIÉN CONSUME.....</b>                                     | 71     |
| <b>CUADRO No. 4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN BASE A LA<br/>COMPETENCIA VS. TIPO DE CONSUMO DE PALETAS.....</b> | 72     |
| <br><b>GUSTOS Y PREFERENCIAS</b>  |        |
| CUADRO No. 5 TIPO DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE HIELO.....   | 73     |
| CUADRO No. 6 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS .....   | 73     |
| <br><b>FRECUENCIA DE CONSUMO</b>  |        |
| CUADRO No. 7 QUIÉN CONSUME .....  | 74     |
| CUADRO No. 8 CICLO DE CONSUMO .....   | 74     |
| <br><b>POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>   |        |
| CUADRO No. 9 RESPECTO A LA COMPETENCIA .....  | 75     |
| CUADRO No. 10 PALETAS DIWANY REAL.....  | 75     |
| <br><b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>   |        |
| CUADRO No. 11 MEJORAMIENTO.....   | 76     |
| <br><b>IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO</b>  |        |
| CUADRO No. 12 SABOR .....   | 76     |
| CUADRO No. 13 CONOCIMIENTO DE MARCA .....   | 77     |
| CUADRO No. 14 MÚSICA (JINGLE) .....   | 77     |

|  | PÁGINA |
|--|--------|
| <b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>                          |        |
| CUADRO No. 15 EN BASE A LA COMPETENCIA .....             | 77     |
| CUADRO No. 16 EN BASE A LA EMPRESA CON OTRO NOMBRE ..... | 78     |
| <br>   |        |
| <b>GENERALES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA</b>              |        |
| CUADRO No. 17 RANGO DE EDAD.....                         | 78     |
| CUADRO No. 18 SEXO.....                                  | 78     |
| CUADRO No. 19 OCUPACIÓN .....                            | 79     |
| CUADRO No. 20 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....                  | 79     |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| POSICIÓN COMPETITIVA                                      | PÁGINA |
|---|--------|
| GRÁFICA No. 1 PRECIO .....                                | 80     |
| GRÁFICA No. 2 RAZONES DE NO CONSUMO .....                 | 81     |
| TIPO DE CONSUMO DE PALETAS VS. QUIÉN CONSUME              |        |
| GRÁFICA No.3 TODA LA FAMILIA .....                        | 82     |
| GRÁFICA No.4 NIÑOS DE LA CASA .....                       | 82     |
| GRÁFICA No.5 SÓLO USTED (PERSONA ENCUESTADA) .....        | 83     |
| PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN BASE A LA COMPETENCIA VS.     |        |
| TIPO DE CONSUMO DE PALETAS                                |        |
| GRÁFICA No. 6 SABOR .....                                 | 83     |
| GRÁFICA No.7 FACILIDAD DE ADQUISICIÓN .....               | 84     |
| GRÁFICA No.8 CALIDAD .....                                | 85     |
| GRÁFICA No.9 PRECIO .....                                 | 85     |
| GRÁFICA No.10 COSTUMBRE .....                             | 86     |
| GUSTOS Y PREFERENCIAS                                     |        |
| GRÁFICA No. 11 TIPO DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE HIELO..... | 87     |
| GRÁFICA No. 12 TIPO DE CONSUMO DE PALETAS .....           | 88     |
| FRECUENCIA DE CONSUMO                                     |        |
| GRÁFICA No. 13 QUIÉN CONSUME .....                        | 88     |
| GRÁFICA No. 14 CICLO DE CONSUMO .....                     | 89     |
| POSICIONAMIENTO DE MARCA                                  |        |
| GRÁFICA No. 15 RESPECTO A LA COMPETENCIA .....            | 90     |
| GRÁFICA No. 16 PALETAS DIWANY REAL.....                   | 90     |

|   | PÁGINA |
|---|--------|
| <b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>                               |        |
| GRÁFICA No. 17 MEJORAMIENTO.....                          | 91     |
| <br><b>IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO</b>                    |        |
| GRÁFICA No. 18 SABOR .....                                | 91     |
| GRÁFICA No. 19 CONOCIMIENTO DE MARCA .....                | 92     |
| GRÁFICA No. 20 MÚSICA (JINGLE) .....                      | 92     |
| <br><b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>                       |        |
| GRÁFICA No. 21 EN BASE A LA COMPETENCIA .....             | 93     |
| GRÁFICA No. 22 EN BASE A LA EMPRESA CON OTRO NOMBRE ..... | 94     |
| <br><b>GENERALES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA</b>           |        |
| GRÁFICA No. 23 RANGO DE EDAD.....                         | 95     |
| GRÁFICA No. 24 SEXO.....                                  | 95     |
| GRÁFICA No. 25 OCUPACIÓN .....                            | 96     |
| GRÁFICA No. 26 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....                  | 97     |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                     | PÁGINA |
|-------------------------------------|--------|
| MAPA DE LA CIUDAD DE CHETUMAL ..... | 110    |
| FORMATO DEL CUESTIONARIO .....      | 111    |
| LIBRO DE CÓDIGOS .....              | 114    |
| MATRÍZ.....                         | 117    |