



Decanato de Posgrado

EXTENSIÓN CIBAO

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Trabajo final para optar por el título de:

Magíster en Gerencia y Productividad.

Título:

**PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN
EN LA SOCIEDAD VERDALUZ SRL & SU MARCA
ROCIO DEL KALTUS AGUA PURIFICADA, EN LA
ZONA NORTE DEL PAIS, AÑO 2020.**

Postulante:

2018-1626

Abel Nicolás Vargas Hernández.

Tutor (a):

Profesora. Msc. Damarys Vicente de la Riva.

Santiago de los Caballeros

República Dominicana

Agosto 2020.

RESUMEN.

La finalidad de este trabajo de investigación, es realizar una propuesta que sirva para incrementar la producción de la marca Rocío del Kaltus Agua Purificada. Su composición consta de tres capítulos, donde el primero (1) abarca la definición y los aspectos generales de los sistemas de producción y las estrategias empresariales, en el cual se incluyen los antecedentes de investigación, y de la industria de agua purificada, además de los diferentes conceptos de producción, su historia y evolución, así como de la clasificación de los distintos sistemas de producción. También, respecto a las estrategias empresariales contiene diversos conceptos, su importancia, niveles, tipos y herramientas utilizadas para su elaboración, ejecución, y / o control, así como también varias teorías estratégicas empresariales. En el capítulo No. 2, se analizan los resultados obtenidos de los tres universos escudriñados mediante entrevista y encuestas, lo cual fue el sustento para elaborar el capítulo No. 3, que trata acerca de elaboración de la propuesta e incluye, el objetivo de esta, su estructura, las herramientas estratégicas como el FODA que se utilizaron para la misma, y el diseño de evaluación para culminar con las conclusiones y recomendaciones al respecto.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I. Definición y aspectos generales de los sistemas de producción y las estrategias empresariales.	9
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
1.2 Antecedentes de la Industria de Agua Purificada.....	12
1.3 Historia & Evolución.	13
1.4 Sistemas De Producción Industrial.	16
1.5 Clasificación de los Sistemas de Producción.....	19
1.5.1 <i>Sistemas de Producción por Lotes, Continuo, en Masa, por Proyecto y por Trabajo.</i>	21
1.5.2 <i>Sistema de producción Just In Time (JIT)</i>	23
1.5.3 <i>Sistemas de producción ajustado o LEAN.</i>	24
1.6 Concepto de Estrategia.	25
1.7 Importancia de la Estrategia.....	28
1.8 Niveles de la Estrategia.	30
1.8.1 <i>Estrategia a Nivel Corporativo, Global o Empresarial.</i>	31
1.8.2 <i>Estrategia a Nivel Funcional.</i>	32
1.8.3 <i>Estrategia de Unidad de Negocios.</i>	32
1.9 Tipos de Estrategias Empresariales.	34
1.9.1 <i>Las Estrategias de Integración.</i>	36
1.9.2 <i>Las Estrategias Intensivas.</i>	36
1.9.3 <i>Las Estrategias de Diversificación.</i>	37
1.9.4 <i>Las Estrategias Defensivas.</i>	38
1.9.5 <i>Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.</i>	38
1.9.6 <i>Estrategia del Océano Azul.</i>	40
1.10 Herramientas de las Estrategias.	41
1.10.1 <i>Análisis y Matriz FODA.</i>	41
1.10.2 <i>Análisis CAME.</i>	43
1.10.3 <i>Análisis PEST, PESTEL o PESTLE.</i>	44
1.10.4 <i>Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.</i>	44
1.10.5 <i>Matriz ANSOFF o Matriz Producto – Mercado.</i>	45

1.10.6 Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced ScoreCard</i> .	45
1.11 Teorías Estratégicas Empresariales.	47
1.11.1 Escuela Clásica y de la Administración Científica.	49
1.11.2 Escuela Humano Relacionista.	50
1.11.3 Escuela Neoclásica.	50
1.11.4 Escuelas del Pensamiento Estratégico.	51
1.11.5 Escuela del Diseño.	52
1.11.6 Escuela de Planificación.	53
1.11.7 Escuela de Posicionamiento.	53
1.11.8 Escuelas Empresariales.	53
1.11.9 Escuela de Procesos o Cognoscitiva.	54
1.11.10 Escuela de Aprendizaje.	54
1.11.11 Escuela de Poder.	55
1.11.12 Escuela Cultural.	55
1.11.13 Escuela Ambiental.	55
1.11.14 Escuela de la Configuración.	56
1.12 Proceso de Planificación Estratégica.	56
1.12.1 Visión.	57
1.12.2 Misión.	58
1.12.3 Valores.	58
1.12.4 Objetivos Estratégicos.	59
Capítulo II. Análisis de los resultados.	61
2.1 Análisis de los resultados obtenidos.	61
2.2 Análisis de los resultados obtenidos mediante entrevista a los ejecutivos.	62
2.4 Análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas a los clientes.	65
2.5 Análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas a los puntos de ventas.	75
2.6 Integración de los resultados.	82
Capítulo III. Propuesta para incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua Purificada.	85
3.1 Objetivo e Importancia de la Propuesta.	85

3.2	Historia de la empresa.....	86
3.3	Estructura de la propuesta.....	87
3.4	Matriz FODA para Rocío del Kaltus Agua Purificada.....	89
3.5	Matriz CAME para Rocío del Kaltus Agua Purificada.	90
3.6	Matriz Producto / Mercado.....	92
3.7	Mezcla de estrategias.	94
3.8	Diseño de evaluación de la propuesta.	100
	CONCLUSIONES.....	104
	RECOMENDACIONES.....	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	107

LISTA DE TABLAS.

TABLA No. 1 - ÁREA GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA.....	66
TABLA No. 2- COMPOSICIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES, POR SU GÉNERO.....	67
TABLA No. 3 - COMPOSICIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES, POR EDAD.	68
TABLA 4 - CONSUMO DE AGUA POR PRESENTACIONES.	70
TABLA 5 - FRECUENCIA DE COMPRA DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	71
TABLA 6 - PREFERENCIAS EN LAS MARCAS DE AGUA EMBOTELLADAS PURIFICADAS.....	73
TABLA 7- PERFIL DE LOS ENCUESTADOS CON RELACIÓN A SU GÉNERO EN LOS PUNTOS DE VENTAS.	76
TABLA 8 - RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS, CON RELACIÓN A LOS PUNTOS DE VENTAS.	77
TABLA 9 - ANÁLISIS CAME PARA ROCÍO DEL KALTUS AGUA PURIFICADA.	90
TABLA 10 - MATRIZ ANSOFF.....	92
TABLA 11 - PLAN DE ACCIÓN A LA EMPRESA ROCÍO DEL KALTUS AGUA PURIFICADA.....	96

LISTA DE FIGURAS.

FIGURA 1 - NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS.	31
FIGURA 2 – TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.	35
FIGURA No. 3 – HERRAMIENTAS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.	47
FIGURA 4 - CAPACIDAD INSTALADA VS DEMANDA.	62
FIGURA No. 5 - ÁREA GEOGRÁFICA DE LA ENCUESTA.	65
FIGURA No. 6 - COMPOSICIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES, POR GÉNERO.	66
FIGURA No. 7- COMPOSICIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES, POR EDAD.	67
FIGURA No. 8 - CONSUMO DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	68
FIGURA No. 9 - CONSUMO DE AGUA POR PRESENTACIONES.	69
FIGURA No. 10 - FRECUENCIA DE COMPRA DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	70
FIGURA No. 11 - PREFERENCIAS EN LAS MARCAS DE AGUA EMBOTELLADAS PURIFICADAS	72
FIGURA No. 12 – RAZONES DE POR QUÉ SE CONSUME DETERMINADA MARCA DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA	74
FIGURA No. 13 - RAZONES DE POR QUÉ NO SE CONSUME DETERMINADA MARCA DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	74
FIGURA No. 14 - PERFIL DE LOS ENCUESTADOS CON RELACIÓN A SU GÉNERO EN LOS PUNTOS DE VENTAS.	75
FIGURA No. 15 - RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS, CON RELACIÓN A LOS PUNTOS DE VENTAS	76
FIGURA No. 16 - PRESENTACIONES DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA QUE SE COMERCIALIZAN EN LOS PUNTOS DE VENTAS.	78
FIGURA No. 17 - RAZONES QUE IMPACTAN FAVORABLEMENTE EN LA VENTA DE LAS DISTINTAS MARCAS DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	79
FIGURA No. 18 - RAZONES QUE IMPACTAN DESFAVORABLEMENTE EN LA VENTA DE LAS DISTINTAS MARCAS DE AGUA EMBOTELLADA PURIFICADA.	80
FIGURA No. 19 – ESQUEMA ESTRUCTURAL DE LA PROPUESTA.	88
FIGURA No. 20 - ANÁLISIS FODA A LA EMPRESA ROCÍO DEL KALTUS AGUA.	89
FIGURA No. 21 - DIAGRAMA DE GANTT SOBRE LA PROPUESTA A ROCÍO DEL KALTUS AGUA PURIFICADA.	99
FIGURA No. 22 - CUESTIONARIO PARA ENCUESTAR PUNTOS DE VENTAS.	101
FIGURA No. 23 - CUESTIONARIO PARA ENCUESTAR A CLIENTES O USUARIOS FINALES.	102

INTRODUCCIÓN

La comercialización de agua embotellada crece cada vez más, basta con estudiar el mercado e identificar las marcas formarles o no. Sin embargo, las organizaciones con fines de lucro que no alcanzan a ser productivas en un mercado tan competitivo como lo es el de las embotelladoras de agua, presentan muchas situaciones hostiles fruto de la competencia y de las mismas condiciones internas que presentan dichas instituciones, de la cual Verdacruz SRL. no escapa a este escenario.

En ese sentir, esta es la sociedad que representa a la marca Rocío Del Kaltus Agua Purificada. En la actualidad, dicha marca manifiesta situaciones que por lo general influyen en ser menos productiva, y por ende ser competitiva en su segmento. Dentro de estos aspectos que le afectan como tal, se tiene: Una capacidad instalada, la cual en un gran porcentaje no es utilizada, un canal no adecuado de distribución, una ejecución no eficiente de un sistema organizacional, pues existe multiplicidad de funciones, además de escasa publicidad de la marca.

Todo esto incide en las finanzas de la empresa, lo que le impide realizar acciones pertinentes a mejorar su situación. Por lo cual, la importancia de desarrollar este tópico se debió a que la institución pueda utilizarla como pauta para poder planificar el uso de sus recursos, utilizando las estrategias adecuadas y que les sirva para ser más productiva y rentable.

Por lo tanto, la principal motivación de este autor, es realizar una propuesta para incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua Purificada, claro está, que la misma abarca de forma integral los antecedentes de investigación, concepciones teóricas, la capacidad instalada de producción de la empresa, pero también de aquellas herramientas que permitieron elaborar y ejecutar estrategias para el alcance de las metas de la compañía. En especial, para generar la demanda que incremente esta producción.

Es así, que, para lograr este propósito fue importante identificar la situación actual de la empresa, con relación a su producción y que aspectos limitan a la misma. Para lo cual, se logró gracias a la utilización de un análisis FODA a la compañía.

En cuanto a la justificación de este proyecto, desde el punto de vista teórico. Esta investigación, extiende la base empírica del tema, ofreciendo a su vez recomendaciones sobre el tema objeto de estudio. Además de ratificar y/o rectificar las teorías relacionadas a este. Por consiguiente, el resultado obtenido es un gran aporte de conocimiento para los investigadores que realizarán algún escudriñamiento similar al respecto, así como fue una valiosa contribución para incrementar y a la vez afianzar los conocimientos propios del investigador, el cual ha de utilizarlos en su área de labor o para algún emprendimiento futuro.

Con relación a la justificación metodológica utilizada, se acudió al uso de técnicas de investigación como son las entrevistas y la observación, las cuales se complementaron con el uso de fuentes internas de la empresa (documentos), y fuentes externas (datos bibliográficos). En ese sentir, la unificación de estas tácticas sirvió para evaluar la situación en la empresa.

En ese sentir, el plan propuesto para incrementar la producción en la marca Rocío del Kaltus Agua Purificada, es un aporte metodológico que pone en práctica ciertas estrategias, y sirve como guía para otros investigadores y empresas que buscan aumentar su producción de la mano de la generación de demanda.

De acuerdo a su justificación práctica, el plan que se elaboró se ha de utilizar para incrementar la producción, ya que se considera que es un paso fundamental y básico para asegurar recursos financieros a la empresa. Esto se logró, a través de analizar la situación actual de esta y presentar estrategias

y tácticas, que ayudaron a encontrar soluciones a problemas de mercadeo, demanda y producción.

En relación a los aspectos metodológicos de la investigación, los tipos de investigación utilizados según el propósito de este proyecto, corresponde a una investigación aplicada. Esto es debido, a que el fin de la misma es aplicar los conocimientos adquiridos, en búsqueda de solucionar determinada problemática existente en la empresa. La cual es realizar una propuesta para incrementar la producción de la marca Rocío de Kaltus Agua Purificada, en la zona norte del país para el periodo 2020. Y de esta forma, mejorar la situación económica de la compañía.

Así mismo, según la clase de medios utilizados la realización de esta investigación es de campo, pues se apoyó de entrevistas, cuestionarios, y observaciones del tema objeto de estudio, específicamente en la zona donde tiene presencia la marca.

En ese contexto, y con relación al nivel de conocimientos adquiridos, el desarrollo de esta investigación es de tipo explicativa ya que se buscó destacar sus características y/o propiedades, y adicionalmente establecer las causas que se encuentran detrás de esto, y, por consiguiente, sugerir como puede cambiarse esta situación.

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto, pues, su orientación fue recolectar datos que en primera instancia tienen relación intrínseca con la medición numérica. Pues al proponer un plan para incrementar la producción en la empresa, se debe saber la producción actual, y así mismo identificar cual sería el incremento esperado. Y en segunda instancia, examino la problemática y obtuvo los puntos de vistas de los involucrados, para así interpretar los efectos y sus causas.

Con relación a los métodos de investigación que se utilizaron en este proceso, y en el caso de los teóricos, están: el método análisis – síntesis, ya que se evaluó en forma separada cada parte que componen la problemática en sí, para posteriormente su análisis de forma individual. Por otro lado, está presente el método inductivo, pues al inferir ciertas situaciones, sus resultados pueden inducirse. Por ejemplo, si aumenta la demanda de la marca Rocío del Kaltus Agua Purificada, puede inferirse que también se incrementará la producción de la misma.

Así mismo, en cuanto al método empírico se utilizó la medición. Debido a que, en un principio se recolectará información para posteriormente procesarlas, y así de esta forma observa el nivel de comportamiento en cuanto a la producción de la empresa, si es mediano, bajo o alto, e inclusive el mismo nivel con relación a las ventas.

De acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados, se tiene la entrevista, específicamente a los directivos de la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada, con el propósito de obtener mayor información que sirvió para desarrollar una propuesta de solución del problema objeto de estudio.

En ese mismo contexto, se realizaron encuestas a una muestra representativa de los puntos de ventas, con el objetivo de entender el mercado y realizar sugerencias que den como resultado un incremento en la demanda.

Igualmente, se realizaron encuestas a clientes o usuarios finales de estos productos, para abarcar de forma integral los aspectos esenciales para elaborar la propuesta.

En estos escenarios se empleó el cuestionario como instrumento, respectivamente uno por cada método. Igualmente, se utilizó la observación como técnica complementaria, para ampliar la obtención de información que ayude a solucionar la problemática existente.

En cuanto al procesamiento de los datos, luego de la obtención de las informaciones, estas se tabularon de forma sencilla en cuadros, con el propósito de determinar las frecuencias y el correspondiente porcentaje de las respuestas obtenidas. Esto con la finalidad de su posterior valoración y descripción textual. En este sentir, las figuras basadas en gráfico apoyaron aún más la visualización de los mismos.

Con relación a la población o el universo de esta investigación, se necesitó abordar tres universos, el primero enfocado a la empresa, específicamente el área ejecutiva, en la cual, debido a la limitante de tener dos personas en este grupo la muestra se corresponde con esta. y el segundo, a los puntos de ventas del producto, el cual está conformado por un aproximado de 150 establecimientos donde se vende los mismos.

Debido a la cantidad de la población, y en el caso de los puntos de ventas, se hace necesario delimitar el campo demográfico del mismo. Por lo tanto, para esta selección se ha de utilizar el muestreo probabilístico de carácter simple aleatorio. Es así, que utilizando una calculadora de muestras proporcionada por la página web Adimen Investigación, en la cual se define que el universo es de 150 puntos de ventas, con un margen de error de 10%, y un nivel de confianza de 95%, se trabajaría con 59 puntos de ventas.

Así mismo, el tercer universo a mencionar es el más amplio, pues estos abarcan una muestra de los clientes o usuarios finales, los cuales se suscribe a 151 clientes.

Con relación, a las limitaciones presentadas en este proyecto, se tiene que el escenario actual del COVID 19, delimitó en sobremanera la correcta realización de este proyecto. Esto pues, al no poder escudriñar en un 100 % el campo de acción, la investigación logró culminarse con la utilización de canales alternos que proporcionaron información similar, dentro de lo que cabe

el apoyo de los ejecutivos y sus empleados para la ejecución de las encuestas, así como el cuestionario online para su finalización.

De igual importancia, es crucial esbozar el sustento teórico de este proyecto, debido a que, sin el mismo, no se pudo haber realizado la conclusión de este.

Dentro de los antecedentes para realizar este proyecto, en el capítulo uno (1) designado como Definición y Aspectos Generales de los Sistemas de Producción y las Estrategias Empresariales, destaca la pesquisa realizada por Mora Salazar sobre cuales estrategias de comercialización utilizar para una empresa similar a esta investigación, por lo que, su valor es de una cuantía destacable.

Así mismo, se desarrolla el tema de la producción, sus antecedentes y algunos de los distintos sistemas de producción existentes. Dentro de los cuales se distingue, el sistema Justo a tiempo (JIT) y el sistema de producción ajustada o LEAN.

De la misma forma, sobresalen algunas nociones teóricas relacionadas a conceptos estratégicos, donde reconocidos personajes como Chandler, Contreras, Pérez y Tarzijan, brindan sus distintos puntos de vista acerca de lo que engloba este concepto.

Igualmente, se matiza la importancia de esta noción desde el punto de vista de su origen, el cual fue el militar, así como también, desde el panorama empresarial. En este caso, se hace mención del estratega militar General Sun Tzu, más reconocido por ser el autor de la obra literaria “El arte de la guerra”, prácticamente 500 años antes de Cristo o a.C. el cual, es considerado un manual de referencia estratégica.

Por otro lado, se comenta acerca de los distintos niveles a los cuales se deben enfocar la elaboración y / o ejecución de las estrategias. Niveles tales como el Corporativo, Funcional y de Unidad de Negocios.

Además, se distingue los diferentes tipos de estrategias empresariales, dentro de las cuales se realizan en forma general las Estrategias de Integración, Intensivas, de Diversificación, Defensivas, Competitivas Genéricas de Porter, y muy especial las de Océano Azul.

En ese sentir, se hace mención de algunas de las principales herramientas de las cuales se auxilia las estrategias para su elaboración, ejecución y control. Por ejemplo, las matrices FODA, CAME, Ansoff o conocida también como Matriz Producto / Mercado, Análisis PESTLE, Cuadro de Mando Integral y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Por otra parte, se profundiza acerca de las teorías estratégicas empresariales. Esto se realiza desde dos puntos de vista, el primero que abarca las etapas de la historia empresarial, las cuales son cuatro (4), y el segundo que lo realiza desde un enfoque más detallado a través de varias escuelas de pensamientos estratégicos diferentes., dentro de estas, se destacan diez (10).

Así mismo, se incluye el proceso de administración estratégica, el cual engloba aspectos como la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

Por otro lado, en el capítulo dos (2) de esta pesquisa nombrado como Análisis e Integración de los Resultados Obtenidos, sirvió como fundamento para evaluar la situación de la empresa desde tres perspectivas, el ejecutivo, los puntos de ventas y los clientes o usuarios finales. De las informaciones obtenidas de estos datos, se comprobó la existencia de un problema subyacente, el cual es la ausencia e inadecuada utilización de estrategias que inciten a generar la demanda apropiada para la compañía.

En conclusión, el capítulo tres (3) que abarca la propuesta para incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua Purificada, basada en la recolección de datos obtenidos, así como también de las sugerencias emanadas principalmente por los puntos de ventas.

Es así, que la finalidad de esta propuesta, es plantear cuales son las estrategias sugeridas a utilizar, su viabilidad y los pasos que se han de dar para establecer las mismas, y como saber si se está por el camino indicado.

Por ende, dicha proposición ha de realizárseles a los ejecutivos de la empresa, quienes son los encargados de velar por el alcance los objetivos estratégicos en esta compañía. La misma finaliza con las debidas conclusiones y recomendaciones al respecto.

Capítulo I. Definición y aspectos generales de los sistemas de producción y las estrategias empresariales.

1.1 Antecedentes de la Investigación.

La propuesta de realizar un plan para incrementar la producción en Rocío del Kaltus agua purificada, en la zona norte del país para el periodo 2020, cuenta con los siguientes antecedentes.

En Perú, Rodríguez Zambrano (2018), realizó una investigación relacionada a la implementación del método kaizen para acrecentar la producción en lo que correspondía al departamento de operaciones de un Taller de Confecciones denominado San Luis S.A. En la cual, el objetivo fue que se conociera que por medio de la ejecución de la metodología Kaizen, aplicándolo a lo que es aprovechar los conocimientos o sapiencias de sus colaboradores y llevarlos a continuación a ser normalizados, valiéndose a su vez de instrumentos de gestión para un mejor monitoreo y control, se logró mejorar la productividad de la empresa sin caer en costos excesivos en su implementación.

Su conclusión principal fue, determinar que la estandarización de procesos concede tener la trazabilidad de un artículo o producto y por ende un mejor control de los individuos responsables de los procesos, buscando de esta forma poder confeccionar medidas correctivas que competen a equívocos, o ejecutar mejoras cada vez que se demande, comprendiendo que todo procedimiento, proceso o transformación evoluciona en el tiempo.

Así mismo, Huamanchumo, Enrique & Desposorio (2016), realizaron una investigación que trataba acerca de la Aplicación de Lean Manufacturing para aumentar la productividad de la materia prima en el área de producción

de una empresa esparraguera para el año 2016 en Perú. Su objetivo estuvo enfocado en la aplicación de las diversas técnicas del modelo de gestión Lean Manufacturing, orientada a incrementar la producción del esparrago fresco.

Las conclusiones de esta pesquisa son la aplicación del modelo de gestión, junto a algunas recomendaciones a los ejecutivos para lograr una mejora continua y por ende una optimización del sistema de producción. Es así, que, al implementar este tipo de metodología, se orientará la producción de las empresas a gestionarse cada vez como menos recursos, y a la vez se creará mayor valor para el usuario o cliente final. Por ende, al lograr satisfacer las necesidades de los clientes, la generación de demanda de los mismo se ha de incrementar y por consiguiente se aumentará la producción de las empresas.

En otro contexto, debido a la necesidad de contar o vender agua potable, nacen las ideas de las procesadoras y embotelladas de este transcendental líquido, una muestra de esto es la investigación realizada sobre el diseño de un sistema de producción de una compañía embotelladora de agua ozonizada y de la cual nos proporciona la siguiente alusión.

(Franco, León & Zúñiga, 2017) “Diseño de un sistema productivo de una empresa embotelladora de agua ozonizada”. En ese contexto, debido a la necesidad de contar o vender agua potable, nacen las ideas de las procesadoras y embotelladas de este vital líquido. Un ejemplo es esta investigación, la cual tuvo como objetivo general, “diseñar el sistema productivo de CHRM S.A.S. mediante el uso de herramientas de ingeniería que permita determinar su viabilidad” (Franco, et. al. 2017, p. 7).

Luego, Llegaron a la conclusión de que, su escenario es un incremento exponencial del mercado, al cual pueden suplir. No obstante, necesitan

esbozar la elaboración de un sistema productivo, en el cual puedan contar con tecnología de punta para el procesamiento y envase del líquido.

Esta pesquisa, tiene una gran relación con nuestro objeto tema de estudio, por lo cual es importante considerar su punto de vista para la realización de la propuesta que se ha de desarrollar.

De igual importancia, a la realización o ejecución de una idea de diseño de un sistema productivo de una procesadora o embotelladora de agua, es imperante saber ¿Cómo se realizará la misma?, ¿Cuáles técnicas o métodos se han de utilizar?, ¿Cuáles aspectos se han de tomar en cuenta para mantener niveles adecuados de producción y rentabilidad?, y ¿Cómo se han de comercializar sus productos?

En ese sentir, la investigación realizada por Mora Salazar (2019), sobre las estrategias que se utilizan para comercializar y acrecentar las ventas de una embotelladora y purificadora de agua denominada Agua Olsty. Tuvo como propósito u objetivo identificar estrategias para la comercialización y así aumentar a través de las ventas, los ingresos monetarios a la embotelladora y purificadora de agua Olsty. Esto porque, al analizar el escenario de la empresa, se determinó que la misma no realizaba una adecuada aplicación de dichas estrategias para el mercadeo u ofertamiento de sus productos. Por lo que, el mal posicionamiento en el mercado y el nivel inadecuado de sus ventas se evidencia con las situaciones encontradas.

Es así, que las estratagemas planteadas estuvieron orientadas a mejorar las ventas, y el utilizar marketing digital para lograr un mejor posicionamiento, esto ayudará a que la compañía sea más reconocida en el mercado y así obtener nuevos clientes. Por lo tanto, lo anterior expuesto es imperante para desarrollar el tema objeto de estudio de forma adecuada.

Así mismo, (Vargas, 2016) “Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción?” tuvo como objetivo estudiar la repercusión al implementar la herramienta Lean Manufacturing en el proceso de mejora continua y el perfeccionamiento de un sistema de producción en varias empresas.

En las áreas que se utilizó esta metodología, sus conclusiones fueron la demostración de reducciones que oscilan entre 20% y 50 % respecto a los costos de inventarios, producción y calidad. Por lo que, reducir costos es una forma útil para generar mejores márgenes de ganancias, a lo que se logra incrementar la producción en una determinada empresa.

De la misma forma, esta es una investigación que, por los resultados de ella, sirve como referencia al objeto de estudio, y por su utilidad como un precedente de esta. Esto teniendo en cuenta, que el fin de esta investigación es hacer sugerencias para incrementar la producción.

1.2 Antecedentes de la Industria de Agua Purificada.

En primer lugar, al mencionar el concepto del agua inmediatamente lo relacionamos con la noción de vida. Pues, aunque este líquido no tiene olor (inodoro), ni color (incolore), ni sabor (insípido), ciertamente es vital para el desarrollo de la existencia sobre la faz del planeta. Es así, que gran parte de la superficie del planeta tierra está compuesta por agua. Según la fundación Aquae (2020) se habla de cerca de un 70 % de dicha extensión. De esto, menos de 1 % es idóneo para el consumo humano. Lo que se agrava aún más con las futuras limitaciones, ya a la vuelta de la esquina a este preciado líquido.

Es un hecho que este valioso recurso es limitado, por lo tanto, el incremento constante de la población, el desperdicio de esta, junto a la contaminación del misma y las sequías suscitadas recientemente, agudiza aún

más esta situación. Con lo anterior expuesto, se puede inferir que son razones principales de por qué en los países se consume agua purificada.

En el caso específico de este país, “se estima que en República Dominicana alrededor del 78% de la población toma agua embotellada porque no confía en la calidad del líquido que se le suministra. De ahí surgió el negocio de las purificadoras de agua” (El costo de producir agua, 2018, párr. 4).

Por consiguiente, en el país, la incursión de las empresas destinadas al procesamiento o distribución de este vital líquido y que cuente con la calidad necesaria para su consumo, inicia con Agua Crystal, a lo que se le sumaron otras empresas que dominan en el sector dominicano, tales empresas son: Agua Planeta Azul, Dasani, Cascada, Bella Vista, Extra, Cool Heaven, Peñantial y nuestra marca objeto de estudio Rocío del Kaltus Agua Purificada.

1.3 Historia & Evolución.

El origen de la producción se remonta a tiempo milenarios, y a medida que el ser humano desarrollaba su paso por la historia de la humanidad.

La producción comienza a estudiarse desde principios de la historia hasta nuestros días. El hombre descubrió la producción sin darse cuenta, guiado por necesidades a las cuales debía satisfacer, y el hecho de producir se ha llevado a cabo desde los habitantes autóctonos de una nación hasta la actualidad con gran importancia, y seguirá con esa misma tendencia hacia el futuro; pues sin producir se estancaría toda la economía mundial (García, 2016, p. 2).

Lo anteriormente expuesto por el autor, dignifica el proceso de producción, pues al realizar un breve recuento general de sus inicios, lo dimensiona a un nivel crucial para el desarrollo de toda civilización, e incluso

más allá de la actualidad. Así mismo, su definición como tal ha variado en el transcurso de la historia, pues llegó a considerarse como un proceso cuyo fin u objetivo era conseguir un servicio o producto valioso, bueno y alienable, tal como lo expresa el siguiente autor:

Por otro lado, el concepto de producción ha tenido sus cambios a lo largo de los años. En principio se definió como un proceso que al final del cual se obtendría algo útil y vendible, pero al analizar dicho concepto la realidad se impone. Todo lo que se produce no es útil, como por ejemplo la producción de drogas ilegales, no son útiles a la sociedad, pero son vendibles (García, 2016, p. 2).

En efecto, la percepción que engloba el término producción ha pasado por varias fases, como muestran diversos escritores al respecto.

Después se identificaron cuatro etapas importantes en la evolución de los sistemas de producción. El sistema antiguo tuvo sus inicios alrededor de 5000 a.C. cuando los sacerdotes sumerios comenzaron a registrar inventarios. Un milenio más tarde los egipcios introdujeron los conceptos administrativos básicos de organización, administración y control. En 1500 a.C. los hebreos usaban el principio de excepción y en 350 a.C. los griegos adoptaban la especialización del trabajo.” (Sipper & Bulfin, 1998, p. 23).

En consecuencia, se puede enterañar como el ser humano aumentaba su calidad de vida a medida que evolucionaba los sistemas de la producción. Es así que, al tópic de la producción, se le considera una piedra angular en el éxito de cualquier empresa.

En el mercado industrial, específicamente en el escenario de la elaboración, procesamiento o transformación de la materia prima, la acertada producción a utilizar en las actividades del negocio es crucial para el buen desenvolvimiento de las empresas.

Esto se sustenta en la elaboración del escrito realizado por Womack, Jones y Roos, la cual fue publicada en el año 1990 y relanzada en el 2017, la cual lleva por título La Máquina que cambio el mundo. La misma tuvo como objetivo, detallar claramente dos sistemas de negocios, tanto el sistema de producción en masa como el sistema Lean. Concluyendo que ambos, en esencia son diferentes en la creación de valor, y que además demuestra que el Lean resalta más. Pues al final demostró porque Toyota dejo atrás a General Motors como fabricante mundial de automóviles.

“En las últimas décadas, el interés por los temas relacionados con la función de producción en general y la estrategia de producción en particular se han desarrollado desde una perspectiva teórica como empírica y se ha reconocido su contribución a la mejora de la posición competitiva de la empresa y de la industria.” (Tous, Guzmán, Cordero & Sánchez, 2019, p. 31).

Por consiguiente, el autor muestra consonancia con lo que es crear valor independientemente de la estrategia o táctica utilizada en la producción, afianzándose en lo que es innovar los procesos productivos en las empresas.

“La Genesis del lean management es, hoy en día, bien conocida. Toyota desarrollo un nuevo modelo de gestión – que, por encima de todo, suponía una forma muy distinta y exigente de pensar- para diseñar, fabricar, aprovisionarse, distribuir y vender sus automóviles...” (Womack et al., 2017, párr.11).

En ese contexto, este punto se fortalece con las ideas del siguiente autor “Hoy en día, las exigencias del mercado obligan a una fabricación fluida y diversa, capaz de fabricar no solo un modelo específico, sino una multiplicidad de opciones comerciales de acuerdo a un prototipo base” (Anaya, 2016, p. 16).

Este escritor plasma lo anterior en su obra Organización de la producción industrial, la cual tiene como objetivo clasificar el desarrollo de los distintos pensamientos, métodos y procedimientos que se han ido aplicando en las industrias, logrando esto de una forma didáctica. Por lo tanto, se ha observado como el desarrollo de la civilización ha ido muy de la mano con el progreso del proceso de producción.

En la cual, desde su origen, donde su iniciación fue por necesidad, hasta llegar a las mejoras constantes del mismo, en donde la finalidad es otorgar valor agregado a lo producido, dígame a través de implementación de varios métodos como lo es el Lean y el uso de sus distintas herramientas, le han dado al proceso de producción una mayor dimensión en beneficio de las personas en sentido general, así como particularmente de aquellos que gestionan este proceso.

1.4 Sistemas De Producción Industrial.

En primer lugar, un sistema puede ser explicado como una agrupación de partes relacionadas entre sí, para lograr un preciso objetivo. En donde cada parte de dicho sistema, puede ser un departamento, una entidad o un subsistema. En ese sentir, es definido como ese “Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que se definen por oposición”, Real Academia Española (RAE, 2020).

Así mismo, con relación a la producción, es la utilización de materia prima para su posterior conversión. Es tal como se expresa a continuación “es

todo proceso de transformación de unos recursos en bienes o servicios, mediante la aplicación de una determinada tecnología” (Anaya, 2016, p. 17).

En cambio, para (Viteri, 2015, p. 5) “Un sistema de producción es un conjunto de actividades que permiten la elaboración de bienes y servicios mediante el establecimiento de una cadena de valor entre unos recursos y unos resultados, para ello se utilizan un grupo de decisiones operacionales relacionadas con el proceso, la capacidad, la gestión de inventarios, talento humano y la calidad”.

En otras palabras, en los sistemas de producción se ejecutan ciertas operaciones, para lograr transformar los recursos en productos y servicios, y para la cual, adicionalmente se tiene en cuenta la interrelación entre distintas áreas de una organización.

Por lo que, dicho sistema juega un papel crucial en el desarrollo de toda empresa de carácter productivo o de servicio, e incluso esto es aplicable para cualquier nación. Esto pues, por la envergadura de recursos utilizados para la transformación de insumos o servicios para su posterior comercialización. Por lo cual, sirve como un eje incentivador del desarrollo de todo país o sociedad, al brindar plazas para la labor productiva, logística, de recursos humanos, financiera, entre otros.

En ese contexto, un sistema de producción cuenta con entradas (materias primas, energías, mano de obra, información, entre otros), las cuales pasan por un proceso de transformación y posteriormente continuar con las salidas (que son los productos).

Un sistema de producción consiste en insumos, procesos, productos, y flujos de información, que lo conectan con los clientes y el ambiente externo. Los insumos incluyen recursos

humanos (trabajadores y gerentes), capital (equipo e instalaciones), materiales y servicios comprados, tierra y energía. Los círculos numerados representan las operaciones por las que deben pasar los productos, los servicios o los clientes, y en los cuales se usan procesos. (Carro, 2012, p. 7; Krayeweski, & Ritzman, 2000, p. 3).

Coincidiendo esto con (Viteri, 2015, p. 18) “Las entradas son la energía, información y materiales que ingresan al sistema y se importan del medio externo. La transformación es el proceso de convertir entradas en salidas, mediante la intervención de personas y/o máquinas. Las salidas son el resultado de lo que un sistema transforma y lo transfiere al entorno externo”.

Por lo tanto, la interrelación que se presenta entre los individuos, insumos, maquinarias, y procedimientos, logra la metamorfosis de las materias primas o información, hasta llegar a ser un servicio o producto. Esta idea, armoniza con la función de la producción planteada por (D` Alessio Ipinza, 2004, p. 90) “el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado”.

De igual forma, esto recalca la importancia de que las empresas cuenten con sistemas de producción, lo suficientemente perfeccionados o avanzados, que generen valor y que den como resultado un positivo y concreto desarrollo industrial en los países en los cuales están ubicadas estas entidades.

La industria es un factor sumamente importante para el desarrollo de una economía. En la medida que nosotros los empresarios podamos generar valor agregado a nuestros productos, es decir, en vez de enviar materia enviamos productos con mayor transformación vamos a generar mayor

desarrollo económico para el país, vamos a generar mayor beneficio para el pueblo y vamos a incrementar nuestra oferta exportadora, indica Juan Carlos Amador y citado por (Ruiz, 2016, Párr. 2).

A pesar de que los sistemas de producción industrial han sido precursores del desarrollo económico de la sociedad, en cierta medida también han sido responsables de la disipación de los recursos, especialmente los naturales.

De hecho, según (BBVA, 2015, párr. 15) menciona que el capitalismo estuvo fundamentado, entre otras cosas, en el aislamiento individualismo y la noción de que los recursos son desmedidos o mejor dicho ilimitados, así mismo, destaca que el siguiente sistema económico, le convendría en basarse en lo opuesto al actual, o como sería mejor todo lo contrario, dígase más cooperación y reciclaje.

Por consiguiente, esto es una razón de por qué los sistemas de producción industrial con el paso de los tiempos han evolucionado y seguirán haciéndolo, pues se busca la optimización de los recursos, los cuales cada vez son menos. En ese contexto, basta con observar las clasificaciones de dichos sistemas, y como ha avanzado al respecto.

1.5 Clasificación de los Sistemas de Producción.

Posterior al proceso de transformación de los insumos o informaciones, dígase salidas de productos o servicios, es conveniente examinar los sistemas que se utilizaron para el desarrollo de la producción industrial, esto con el objetivo de mejorar o evolucionar los procesos para ser cada vez más eficientes, ya sea aplacando los costos, realizando la entrega justo a tiempo, y muy importante lo que es la calidad de los entregables (productos o servicios).

Es tal como indica (Collazo, 2019; EAE Business School, 2018, párr.1), “Una vez acabado y repetido este ciclo, cuando se analizan los sistemas usados para la producción industrial, se pueden optimizar y transformar los procesos, para ser más eficientes en costos, tiempos de entrega y calidad”.

Así mismo, para lograr tal grado de optimización en los procesos, es oportuno identificar distintos tipos de sistemas de producción. En este sentir, autores como (Cadenas, 2011, párr. 6) definen los sistemas de producción en base a su finalidad como primario, secundario o terciario. En los cuales, los Primarios están relacionados a factores que no se pueden controlar (extracción y agrícolas). Los secundarios, son los que están relacionados a la transformación y lo artesanal, y los terciarios, están relacionados a todo el sistema de servicios o productivos.

De forma similar, se expresa (Porto & Merino, 2016, párr. 2) quien comenta que el sistema de producción primario es aquel el cual se enfoca en la sustracción directa de los recursos naturales. Los secundarios, transforman estos recursos obtenidos de la naturaleza, y los terciarios abarcan aquellos que no tienen relación con la producción de bienes industriales como tal.

Por lo que, a simple vista se puede observar cómo estos sistemas de producción considerados por su finalidad, abarcan en una primera instancia la extracción de los recursos provenientes de la naturaleza, para luego transformarlos y en cierta forma mercadearlos.

En cambio, varios autores coinciden en la siguiente clasificación de estos. “Hay tres tipos comunes de sistemas básicos de producción: el sistema por lotes , el sistema continuo y el sistema del proyecto.” (Tanenbaum & Holstein, 2012, párr. 4).

De la misma manera, (EAE Business School, 2018, párr.8; Corvo, 2020) distingue el sistema por lotes, por trabajo, flujo o continuo y en masa.

E igualmente, el (Blogdelalogistica.es, 2020, párr. 1), “En la actualidad existen diversos sistemas de producción industrial y las diferentes organizaciones escogen unos u otros dependiendo de sus características, circunstancias y posibilidades. En este artículo queremos hablaros acerca de los principales y mostraros las características de cada uno de ellos:” Sistemas de Producción Industrial por lotes, por trabajo, en masa y continuo.

Es así, como se observa el desarrollo objetivo que se ha realizado en materia de conceptualización de los sistemas de producción industrial.

Por ende, y aprovechando la evolución de los sistemas productivos, es oportuno destacar ciertos sistemas de producción, Según (Cuatrecasas, 2012, p. 86), existen además el Just in time, conocido también como JIT y el de producción LEAN o ajustada.

1.5.1 Sistemas de Producción por Lotes, Continuo, en Masa, por Proyecto y por Trabajo.

Los sistemas por lotes, denominados también como talleres de trabajo, se produce cantidades pequeñas de bienes o servicios, con especificaciones que son variables entre una serie y otra. Según (Collazo, 2019), este es muy común, ya que es utilizado por las compañías con carácter manufacturero, o con características productivas de cantidad limita.

Igualmente, es designada como producción discontinua, esto debido a que su proceso no es estático o continuo. Interrumpiéndose principalmente, por varias operaciones que se han de realizar a cada lote que se produce, díganse las especificaciones variables que se comentaban al principio de este párrafo.

En el sistema continuo o también llamado línea de ensamblaje, es donde las estructuras o instalaciones se uniforman en cuanto a los recorridos y los flujos, debido a que las materias primas son iguales, por lo que pueden adoptarse en un conjunto similar de procesos y secuencias de los mismos.

En otras palabras, “los elementos a procesar fluyen a través de una serie de pasos u operaciones, que son comunes a la mayoría de los otros productos que se procesan” (Tanenbaum & Holstein, 2012, párr. 7). En este caso, es común observar este sistema al realizar operaciones en amplias cantidades, ya que, al producir grandes volúmenes, se tiene como objetivo conseguir costos de producción más bajos.

Así mismo, es importante diferenciar entre el sistema de producción continuo, y el denominado sistema de producción en masa, según (Corvo, 2020, párr. 30) Se consigue diferir de la producción en masa por un único elemento, el cual es la cantidad de trabajo mecánico involucrado. En la producción en masa, las máquinas y los humanos laboran en conjunto. No obstante, en la producción continua es mayor la parte del trabajo que es realiza por las máquinas, en lugar de los seres humanos.

En el sistema de producción en masa, se utiliza grandemente la automatización, fruto de la intervención de maquinarias. Según (EcuRed, 2020, párr. 2). “También llamada Producción en línea es un tipo de producción a escala, que muchas veces es para inventario y posteriormente se realiza el esfuerzo de comercialización”.

Este tipo de sistema de producción, debido a su automatización, da como resultados grandes volúmenes de productos, con la menor intervención humana posible. Igualmente, fue utilizado en sus orígenes en la fabricación de vehículos. “Este sistema de producción inició principalmente cuando Henry Ford comenzó a producir automóviles a gran escala” (EcuRed, 2020, párr. 3).

Con relación, al sistema de producción designado como proyecto u one-shot, el propio, está enfocado al desarrollo o ejecución de un proyecto como tal, “por ejemplo, un edificio, un barco, o el prototipo de un producto como un avión o una computadora grande” (Tanenbaum y Holstein, 2012, párr. 9). En otras palabras, estos están relacionados a etapas o fases, en la cuales no está presente un flujo de producto en sí, sino más bien una secuencia de operaciones que contribuyan a lograr los objetivos o metas finales del proyecto.

En el sistema de producción por trabajo, conocido como producción bajo pedido, se caracteriza en enfocar todos los esfuerzos para fabricar en cada ocasión un solo producto. Según (Corvo, 2020, párr. 18), este se identifica por la elaboración de una gran diversidad de productos con poco volumen, diseñados y fabricados de acuerdo a especificaciones brindadas por los clientes, dentro de lo que es un tiempo y un costo anticipadamente establecidos.

1.5.2 Sistema de producción Just In Time (JIT).

Es un sistema de origen japonés, específicamente proveniente de Toyota, de ahora en adelante señalado como JIT. Según (Cuatrecasas, 2012, p. 92) “Su filosofía está totalmente en la línea de la producción ajustada y se caracteriza por su gran flexibilidad. Como aspecto importante a destacar subrayaremos que puede abarcar eficientemente todas las características de competitividad: calidad, tiempo y coste...”

En pocas palabras, producir o fabricar lo que necesiten los clientes, y cuando lo demanden.

“JIT es un ingrediente clave de la producción ajustada. Cuando se pone en práctica como una estrategia de fabricación integral, JIT y la producción

ajustada sostienen la ventaja competitiva y tienen como resultado mayores rendimientos totales”. (Heizer & Render, 2008, p. 251).

No obstante, para poder entender a plenitud el JIT y el LEAN, es oportuno destacar que, LEAN busca amoldarse y desarrollarse en base a las necesidades de los clientes, en cambio el Just In Time o JIT, tiene como objetivo fabricar con una orientación hacia la mejora de lo que sería su proceso interno, y así ofrecer productos y servicios con calidad, al tiempo debido, y con el menor coste posible.

1.5.3 Sistemas de producción ajustado o LEAN.

El objetivo de este sistema de producción ajustado o LEAN, es reducir las pérdidas en los sistemas de manufactura, pero sin dejar a un lado el agregar valor al producto que demanda los clientes. El origen del término LEAN se le debe James Womack. “El termino lean (cuyo significado ha sido expuesto) fue acuñado por James P. Womack, quien estuvo investigando esta nueva forma de trabajar en la década de los ochenta en el Massachusetts Institute Of Technology (MIT).” Cuatrecasas, 2012, p. 84).

De la misma forma, el resultado de su investigación fue reflejada en su obra literaria “La máquina que cambio al mundo”. En la cual contrastaba los sistemas de producción de quienes fabricaban automóviles en esos momentos. Por lo que, a partir de ese periodo nace el Lean, el cual busca agregar valor a los clientes, a través de una optimización o mejoramiento de los sistemas de producción.

De hecho, y recalando, estos dos últimos sistemas de producción han sido creados buscando formas alternas de agregar valor a lo producido, con el menor costo, y planificados para entregar justo al tiempo determinado. Por lo que, al evolucionar en la forma de producir (sistemas básicos o principales de producción industrial, al JIT o LEAN), se asegura en cierta forma estar a la

vanguardia necesaria para contender en mundo tan competitivo, como lo son el industrial, empresarial o de servicios.

Aun así, no se puede menospreciar el legado que han tenido los demás sistemas de producción, pues el desarrollo económico de la sociedad como tal, no se hubiese logrado sin la intervención o participación de estos.

En los primeros siglos, las actividades de trabajo estaban ligadas a la recolección de productos de la naturaleza, lo cual no requería mayor estructuración; sin embargo, frente al crecimiento poblacional y la interacción entre grupos, surge la estructuración de las primeras sociedades. Se expande el consumo de diversos productos ante la creciente demanda que conlleva de manera intrínseca la producción, que en principio se encontraba ligada a la adquisición de productos que cubrían las necesidades básicas emergentes, y posteriormente a productos capaces de facilitar y agilizar las tareas diarias. (Llanos, 2016, párr. 9).

Por ende, los sistemas de producción industrial son actores protagónicos del desarrollo de las sociedades, especialmente desde el punto de vista económico.

1.6 Concepto de Estrategia.

“La estrategia es la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos -naturales, espirituales y humanos- en un tiempo y un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen”. (Martin Pérez, 2005, p. 3).

Por lo tanto, se concibe el concepto de estrategia como la vía que se ha de utilizar para alcanzar un determinado objetivo, y para lo cual se tienen señalados recursos.

En ese contexto, también se le puede definir como el arte de planear y dirigir las operaciones bélicas o militares: estrategias de defensa, de asedio. Y como la técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo: estrategia de venta, electoral. (WordReference, 2020).

El concepto como tal tiene su origen militar, según la (RAE, 2020) el mismo proviene del latín *strategia*, que significa provincia del general y del griego *stratēgia*, con el significado de oficio del general. "Arte de dirigir las operaciones militares". Así como el arte, traza para dirigir un asunto. De hecho, cuando se habla de este término, hay que remontarse a hechos militares del pasado.

En ese contexto militar, Sol (1999) y citado por (Contreras, 2013, p. 158) se refiere a Epaminondas (418 AC. – 362 AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del "orden oblicuo" y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta), pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa.

Aun así, quizás el estratega militar más contemplado de todos los tiempos sea el General Sun Tzu, y su herencia bibliográfica *El arte de la guerra*, tal y como lo expresa (Contreras, 2013, p. 159), "Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro *El arte de la guerra*. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado

de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos.

Es así, que hasta el momento se ha esbozado ciertas nociones del concepto estrategia, desde el punto de vista de ciencia, arte y militar, solo faltando la concepción empresarial. Por ejemplo, Chandler (1962), y citado en (Contreras, 2013, p. 161; Tarziján, 2008) “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

En ese sentir, destaca el vocablo recursos en el concepto de estrategia. Por ende, el mismo adquiere un grado de realce tal, que, sin la coordinación de diferentes recursos, no solo financieros, sino logísticos y humanos, las metas no se alcanzarán en el grado deseado. Claro, obviamente sí el propósito está claramente definido.

Así mismo, es oportuno destacar que el concepto de estrategia engloba formas diferentes de realizar las actividades que tradicionalmente instituían rutinas. Y que, para lograr el éxito, se debe saber anticiparse a los hechos, auto conocerse, y ejecutar de la forma más sutil posible.

Los guerreros estratégicos operan de modo muy distinto. Piensan anticipadamente sus metas de largo plazo, deciden qué batallas eludir y cuáles son inevitables, saben cómo controlar y canalizar sus emociones. Cuando se ven obligados a pelear, lo hacen en forma indirecta y con maniobras sutiles, de modo que sus manipulaciones son difíciles de rastrear. Es así como pueden mantener el pacífico exterior tan apreciado en estos tiempos políticos. (Grenne, 2019, p. 14).

De este modo, ya habiendo señalado varios conceptos del término estrategia y sobre todo de la mano de peritos en la materia, es oportuno destacar que Chandler es el escritor que describe en su mayor plenitud el concepto como tal. Esto debido a la inclusión de su significado, pero también, citando que se deben tomar acciones para lograrlo y con los recursos que se han de necesitar para esto.

1.7 Importancia de la Estrategia.

Desde el punto de vista militar, es importante destacar, que los conflictos bélicos que se desarrollaron en un principio no contaban con el manejo estratégico que tienen estos en la actualidad.

En un principio, la guerra no fue en absoluto estratégica. Las batallas entre tribus se libraban en forma brutal, una especie de ritual de violencia en el que los individuos podían ostentar su heroísmo. Pero cuando las tribus se expandieron y evolucionaron en Estados, se hizo más que evidente que la guerra tenía demasiados costos ocultos, que trazarla ciegamente solía conducir al agotamiento y la autodestrucción, aun para el vencedor. De alguna manera las guerras tenían que librarse de un modo más racional. (Greene, 2006, p. 14).

Por lo tanto, a medida que los líderes militares se percataron de la importancia de las estrategias, las utilizaron cada vez más para así obtener ventajas y alcanzar sus objetivos.

“Al enfrentar a adversarios astutos que también recurrían a la estrategia, se desarrolló una presión ascendente: para obtener ventaja, un general tenía que ser aún más estratégico, más indirecto y hábil, que la otra parte. Al paso del tiempo, las artes del generalato se volvieron cada más sofisticadas, conforme se inventaban más estrategias”. (Greene, 2006, p. 14).

No obstante, al redactar sobre el concepto como tal, y relacionarlo con el termino militar, ¿Cuál sería la relación con el ambiente empresarial actual?, acaso habría que eliminar físicamente a nuestros competidores para tener una mejor posición o ventaja, obviamente no. Por consiguiente, hay actores (ya sea cliente, consumidor, usuario, propietario, accionista, etc.) totalmente diferentes al que se presenta en los escenarios bélicos, quienes son por el cual las empresas realizan sus acciones y buscan obtener una ventaja que dé como resultado un mejor posicionamiento de la misma, y satisfacer las necesidades de los involucrados y de los clientes.

“La meta básica de cualquier estrategia es muy sencilla: ganar la preferencia del cliente y crear una ventaja competitiva sostenible, al mismo tiempo que aporte suficiente dinero en la mesa de los accionistas. La estrategia define la dirección del negocio y lo posiciona para avanzar en esa dirección”. (Bossidy & Charan, 2017, p. 171).

Es tal como expresa (Hill, 2011, p. 390) “La estrategia de una empresa se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos que se fijó. Para la mayoría de ellas, el objetivo principal consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, los accionistas”. En otras palabras, no solo es el objetivo, sino la forma o vía de cómo lograrlo, siendo esto denominado Estrategia.

En ese contexto, expresa (Lajara, 2019) y citado por (Unnium, 2020, párr. 2) “...toda empresa debe tener claro qué es lo que quiere o necesita, dónde quiere llegar y cuál es el camino que debe recorrer a largo plazo para conseguirlo. Pero para todo ello es necesario una buena planificación”.

Es así, que la estrategia es la orientación que se necesita para alcanzar las metas propuestas, teniendo en cuenta que se debe lograr una ventaja competitiva por encima de los demás competidores.

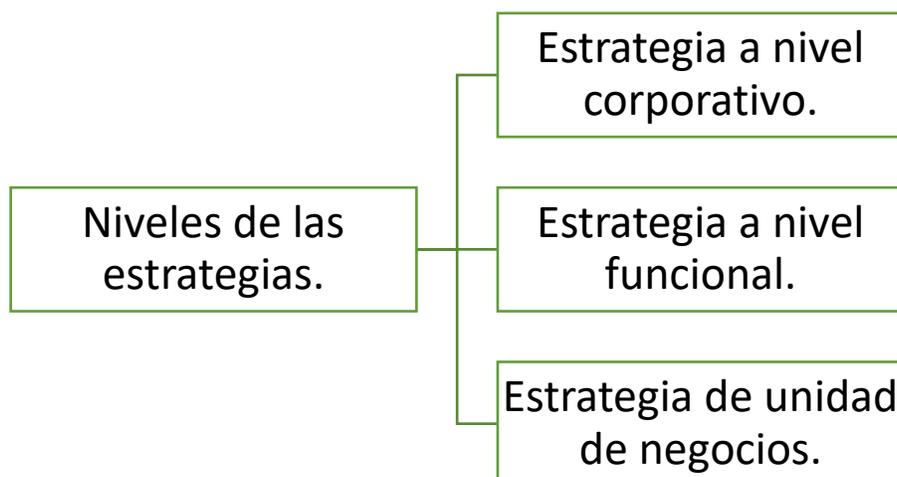
En este sentir, el improvisar no es un aliado en el mundo empresarial, especialmente cuando las demás organizaciones se dedican en cuerpo y alma en ser más eficiente, tener mayor posicionamiento y por ende más rentabilidad. Por lo que, la estrategia adquiere un grado mayor de importancia, al brindarle a las empresas una mejor preparación no solo para lograr las metas, sino también estar preparados ante eventos no deseados, y así obtener cierto control sobre los riesgos que se presentan en las actividades que realizan.

Por consiguiente, actuar estratégicamente, ayuda a las organizaciones a enfrentar las amenazas que puedan presentarse, a través de valerse de las oportunidades, sin dejar a un lado robustecer las fortalezas, para así lograr menguar las debilidades. En otras palabras, apoyarse en un FODA, el cual es considerado una herramienta para la elaboración de las estrategias, y de la cual se abundará mas adelante.

1.8 Niveles de la Estrategia.

Para que la empresa logre los objetivos propuestos, las estrategias deben de enfocarse a distintos niveles. Según (Amaya, 2018, pp. 49-50) y (Guerras y Navas, 2015, pp. 46-47), existen tres niveles de estrategias, como se puede observar en la figura No. 1.

Figura 1 - Niveles de las estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

1.8.1 Estrategia a Nivel Corporativo, Global o Empresarial.

Como su nombre lo indica, esta se ejecuta en el nivel más alto de la organización y se realiza, según Amaya, (2018, pp. 49-50) Su finalidad es vigilar o supervisar las operaciones y por ende los intereses de aquellas instituciones que contengan más de una unidad o línea de negocios.

En pocas palabras, a este nivel se determina el futuro de las organizaciones, pues se diseñan los planes (de forma general) para alcanzar los objetivos propuestos. Y estos generalmente traspasan las metas a corto plazo.

En este nivel, existen ciertas preguntas las cuales son importantes responder, por ejemplo:

¿En qué clases de negocios puede intervenir la institución?

¿Cuáles serían los objetivos y que se espera de cada uno de los negocios?

Y con el propósito de alcanzar los fines del negocio, ¿Cómo se adjudicarían los recursos?

Esto es muy similar, a lo que nos expresa (Asesoría, Consultoría & Capacitación BCAG, 2019) sobre los elementos esenciales a considerar para realizar la estrategia a este nivel corporativo, los cuales son: misión, visión, valores, objetivos, e implementación de la estrategia, de la cual se deriva asignar responsabilidad, actividades e integrarlas a través de la comunicación interna y externa.

1.8.2 Estrategia a Nivel Funcional.

Esta intrínsecamente relacionada a la primera, debido a que la estrategia funcional brinda la pauta de como funcionara o ejecutara la estrategia a nivel corporativo. Según Guerra & Navas (2014), “las mismas funcionan como nexos de unión entre la estrategia global y los planes concretos, además de ayudar a determinar cómo utilizar mejor los recursos en cada área funcional”.

Según, (Amaya, 2018, pp. 49-50) estas son elaboradas por las áreas funcionales de forma concreta, y con el objetivo de llevar a cabo sus respectivas estrategias. En esta, se crea la base que sustenta como marco de referencia a la administración de funciones, dígase los departamentos de investigación y desarrollo, el de finanzas, así como el de recursos humanos y mercadeo, de modo que entre estos departamentos se logre sustentar la estrategia a este nivel funcional.

1.8.3 Estrategia de Unidad de Negocios.

Esta nace de la necesidad de hacer frente a los cambios que se suscitaron en la década del 70 en el sector empresarial, específicamente en la General Electric.

Según Planning (2010, p. 1) “El concepto de UEN se origina desde 1973, cuando la General Electric implementa este tipo de organización, conocida internacionalmente como strategic business units (SBU), con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica, y debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos dirigidos a varios mercados: hogar, industria, gobierno, aeronáutico, automotor, etc.”

Esto es así, ya que, si no se transformaban para aprovechar sus ventajas competitivas, los nuevos competidores al contar con una estructura reducida, estaban tomando decisiones más rápidas y acertadas, y por ende su reacción frente a las circunstancias o escenarios presentados, eran más eficaces que los grandes competidores.

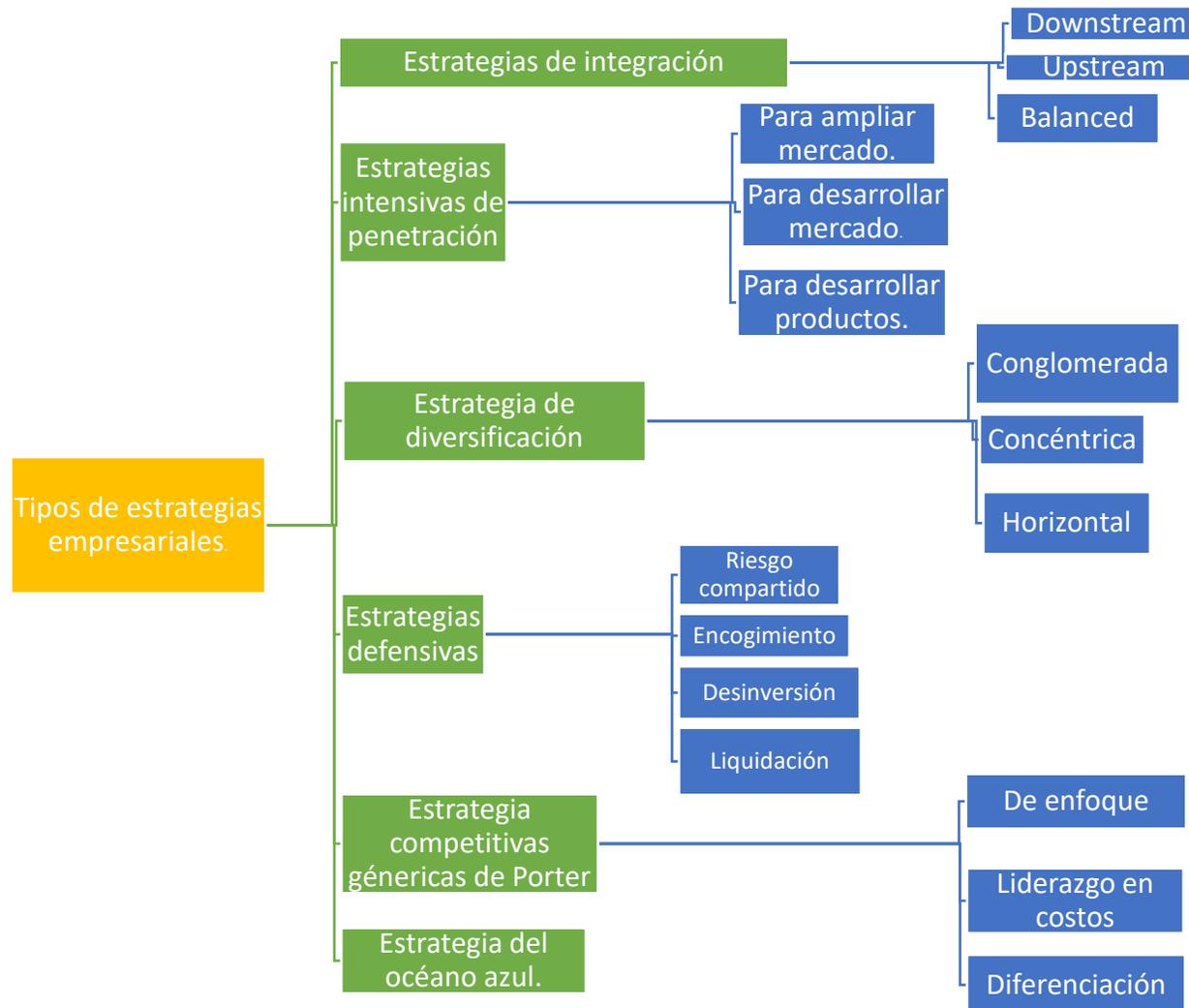
En los años 70, las empresas percibieron que el concepto de gran empresa entraba en crisis, al observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes. Lo anterior hace que nazca en las compañías un esfuerzo encaminado a reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande. (Planning, 2010, p. 1).

Por lo tanto, este tipo de estrategia ayuda a orientar el manejo de un negocio o área de un determinado negocio, teniendo en cuenta los recursos y los escenarios del mercado. Así como, a mantener y/o crear ventajas competitivas, que ayuden al negocio a competir mejor. Por ende, para el éxito de toda la organización, es imperante que cada uno de estos niveles donde se implementan las estrategias, estén coordinados y orientados a aprovechar al máximo el sinergismo provocado por la interacción de estas, y para el aprovechamiento de los recursos.

1.9 Tipos de Estrategias Empresariales.

De acuerdo a diferentes autores, entre ellos (Amaya, 2018, p. 49), existen diferentes tipos de estrategias empresariales, las cuales a su vez incluyen otras. Estas, se pueden visualizar en la figura No. 2.

Figura 2 – Tipos de estrategias empresariales.



Fuente: Elaboración propia.

1.9.1 Las Estrategias de Integración.

Según (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, p. 171), las estrategias de integración vertical pretenden una integración plena (al participar en todas las etapas de la cadena de valor de la industria) o una integración parcial (ganar posiciones en etapas selectas de la cadena de valor total de la industria).

En otro contexto, es cuando un empresario realiza varias actividades en diferentes fases del sector empresarial al que se dedica, por ejemplo: respecto a la producción interna en una pizzería, que adicional a vender sus productos, también confecciona su masa e inclusive la utiliza dentro de sus franquicias.

Así mismo, estas abarcan la integración hacia adelante (downstream), hacia atrás (upstream), y horizontal o balanceada (balanced).

En la primera, se utiliza para tener mayor control y eficiencia con relación a la distribución de los productos. Un ejemplo, es adquirir parcial o completamente una red distribución de una cartera de productos, afín de ser más eficientes. En la integración hacia atrás es muy similar, aunque que el objetivo es diferente y es tener control sobre los proveedores. Y la horizontal, es cuando a través de la adquisición de empresas que pertenecen al mismo segmento, se amplía el poder o mercado sobre los competidores.

1.9.2 Las Estrategias Intensivas.

(Amaya 2018. P. 52), nos indica que estas se utilizan para introducir productos o servicios en mercados ya existentes y muy competitivos. Las mismas incluyen, las estrategias intensivas de penetración, de desarrollo y de producto.

Las estrategias intensivas de penetración, generalmente se utilizan para ampliar participación en los mercados. Según (Kreis, 2018, párr. 1) esta

clase de estrategia de penetración, está compuesta de una serie de tácticas las cuales deben de ajustarse a las condiciones del mercado y que además resultan favorables para la empresa.

Por ejemplo, en caso de realizar una estrategia intensiva de penetración en base al precio, es imperante conocer el promedio de ingresos donde se ira a aplicar la misma. Esto con relación a las condiciones del mercado.

Las estrategias intensivas de desarrollo de mercado, buscan introducir productos o servicios en mercados nuevos. Esto, generalmente se realiza cuando el mercado actual se encuentra saturado, y hay que ampliar horizontes.

Y las estrategias intensivas de desarrollo de producto, tienen como propósito aumentar las ventas por medio de alguna mejora o modificación a los productos de las empresas. En este caso, es importante conocer los hábitos de los clientes que demandan nuestros productos y servicios, para así anteponer sus expectativas y deseos con la reformulación de nuestros servicios o productos.

1.9.3 Las Estrategias de Diversificación.

Según (Marín, 2016) “estrategia que consiste en un proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados”. Así mismo, según (Amaya, 2018, p. 53) son tres las clases generales de estrategias de diversificación: conglomerada concéntrica y horizontal”.

En la concéntrica, se refiere a la inclusión de servicios o productos nuevos que a su vez están relacionados. La horizontal, es similar a la anterior, pero difiere en que los servicios o productos no están relacionados a nuestros clientes. Por conglomerado, se es similar a la Horizontal, pero difiere en el

enfoque. Ya que es la inclusión de servicios o productos no relacionados a nuestra actividad, pero destinados a clientes potenciales o futuros.

1.9.4 Las Estrategias Defensivas.

Estas pueden ser, según (Amaya, 2018, p. 54) “Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación”.

En ese contexto, las que involucran el riesgo compartido, se presenta cuando dos o más instituciones concretan la formalización de una entidad diferente, con el propósito de alcanzar sinergia y cooperar para alcanzar un objetivo.

Por ejemplo: Cuando dos casas farmacéuticas, se apoyan conjuntamente al formalizar otra institución en busca de desarrollar algún medicamento. Es de encogimiento, cuando a través de la reducción de costos y activos se contrapesa la caída en ventas y en las utilidades. Es de desinversión, cuando la empresa se desliga a través de la venta de alguna unidad o fragmento del negocio. Y de liquidación, cuando se venden los activos de una institución.

1.9.5 Estrategias Competitivas Genéricas de Porter.

Según Porter, y citado por (Rivera & Pulgarín, 2012, p. 46), “Estas presentan dos perspectivas, la primera orientada a obtener ventajas estratégicas, y la segunda ventajas competitivas”. Por las primeras se entiende a ese mecanismo que busca hacer frente de forma más apta al ímpetu de las fuerzas competitivas. En cambio, las segundas buscan obtener un posicionamiento relativamente superior a la media en el segmento industrial, con el fin de conseguir tasas de rendimiento más altas.

Para lograr lo que es la transición entre un enfoque y otro, las organizaciones deben enfocarse en la rivalidad con los competidores. Esto se confirma con lo expresado por el mismo (Rivera & Pulgarín, 2012, p. 47), “Por último, la transición de ventaja estratégica a ventaja competitiva significa puntualizar el problema estratégico de la empresa en la relación de rivalidad con los competidores”.

De la misma forma, dicha transición mencionada en el párrafo anterior brinda como resultado la construcción de las tres estrategias genéricas competitivas, las cuales según (Porter, 2020, párr. 2). son enfoque, liderazgo en costos y diferenciación.

Las estrategias genéricas de enfoque o segmentación de mercado, son aquellas que se enfocan en un segmento determinado del mercado, al crear servicios y productos para dar respuestas a sus deseos y necesidades. Tal y como lo expresa (Peiro, 2020, párr. 18) “La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan”.

En otro contexto, las estrategias genéricas de liderazgo en costo, según (Porter, 2020, párr. 3) “El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia”. Para lograr esto, se debe basar la producción en economía de escala y así obtener costos más reducidos. Es oportuno destacar que, por cada segmento o mercado, solo puede existir una organización líder en costos.

Es así, que la misma idea la comparte (Peiro, 2020, párr. 6) “Una empresa logra el liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad”. Es debido a esto que reduciendo al mínimo el coste de un producto,

y por ende su precio, en cierta forma destruye el margen de utilidad o beneficio de sus competidores.

Con relación a las estrategias de diferenciación, el mismo Porter (2020) indica que esta se sustenta en brindar al servicio o producto, de una particularidad única o de un rasgo distintivo, la cual es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.

Esto es interesante, debido al grado de competitividad que proyectan las distintas empresas en sus respectivos segmentos de mercado. Esto pues, teniendo en cuenta que los mercados cada vez son más exigentes con lo que requieren. (Chirinos & Rosados, 2016, p. 165) “En un mercado globalizado con altas exigencias de satisfacción al consumidor, las empresas industriales han adoptado como estrategia genérica la diferenciación. El éxito de una empresa diferenciada radica en el desarrollo de atributos excepcionales del producto y en el desempeño de procesos con un claro enfoque al servicio”.

1.9.6 Estrategia del Océano Azul.

La estrategia del océano azul busca alcanzar una ventaja competitiva no mediante competir en mercados ya existente, en cambio, generar un océano u horizonte de posibilidades a través de crear una nueva demanda a un determinado producto o servicio.

Es así, que dicha estrategia ayuda a romper el molde en cuanto a visualizar a los competidores, y segmentarlos en océanos rojos y azules. En los primeros, la competencia es bastante intensa, competitiva, desgastadora y sobre todo sangrienta. En cambio, los océanos azules incentivan a crear mercados nuevos, fruto de la innovación que realizan las empresas en encontrar distintas formas de como reinventarse, y donde la competencia, tal y como dicen (Kim & Mauborgne, 2005) no tenga ninguna importancia.

En ese sentir, la identificación total es respecto a esta última estratégica, pues con ella se busca aprovechar oportunidades en segmentos que no han sido tomados en cuenta, pero que las necesidades o deseos han estado latentes, ya sea de forma sintomática o asintomática. Y para la cual, a través de una ventaja competitiva, se obtiene una gran oportunidad en forma de rentabilidad, aumento de mercado, y mejor posicionamiento en este.

En pocas palabras, la Estrategia del Océano Azul motiva a no luchar sangrientamente con la competencia, en cambio a conquistar mercados nuevos a través de diferenciación de los productos o servicios.

1.10 Herramientas de las Estrategias.

Se puede entender por herramientas de las estrategias, como a esos instrumentos que apoyan a la elaboración o ejecución estratégica, tal y como lo expresa (Rivera & Pulgarín, 2012, p. 92) “Estos instrumentos serian entonces la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples de día, diseño, análisis, e implementación de acciones requeridas por la gerencia de las empresas, permitiendo así facilitar no solo la toma de decisiones” Por lo tanto, se confirma que las herramientas estratégicas, son esa forma de como elaborar y ejecutar las mismas, y dentro de los cuales están:

1.10.1 Análisis y Matriz FODA.

Es una de las herramientas más adecuadas para apoyar el proceso estratégico, ya que le permite a cualquier organización o persona, saber cuál es su escenario y con que cuenta para competir en él. Así mismo, ya sea FODA o DAFO, lo cierto es que ambas palabras son el acrónimo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades o amenazas externas, lo

cual se conoce como análisis FODA, que proporciona un buen panorama de la salud general de la compañía. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson & Strickland, 2008, p. 97).

Su origen se remonta a la década del 60, y se le atribuye el mérito al Ing. Albert S. Humphrey, quien para ese entonces indagaba sobre las causas por la cual los resultados de las planificaciones empresariales a largo plazo, no reflejaban desenlaces positivos o satisfactorios. Para ese entonces, Stanford y su instituto de investigación, realizaron un estudio el cual estaba conformado por el propio Humphrey, el Dr. Benepe, Robert Stewart, A. Humphrey, M. Doshier, y Birger Lie, para escudriñar que sucedía en las organizaciones.

Es en este punto cuando el instituto de investigaciones de Stanford o "SRI" (por sus iniciales en inglés) financiado por varias de las Fortune 500 desarrollaron un proyecto integrado por los investigadores Robert Stewart, Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Birger Lie y Albert Humphrey a fin de identificar aquello que estaba sucediendo mal con la planeación corporativa y al mismo tiempo crear un nuevo sistema para gestionar el cambio. (Humphrey, 2005), citado por (Rivera, Pulgarín y Malaver, 2012, p. 36).

"Cuando se presentaron las conclusiones del estudio en 1964, se cambió del acrónimo SOFT al de FODA. El análisis SOFT significaba Satisfacción, Oportunidad, Culpa y Amenaza, y era el análisis que se realizaba en ese momento. FODA significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y

amenazas”. (analisisfoda.net, 2020, párr. 8). Los resultados hacen hincapié, en que la falta de planificación estratégica y la gestión del cambio a través del tiempo, era y aún sigue siendo la verdadera razón de por qué muchos negocios no prosperan.

En ese contexto, el análisis FODA o SWOT (en inglés) logra su dimensión cuando el profesor Wehrich en la década de los 80, incorpora la matriz de cuatro cuadrantes que se utiliza hoy en día. “En 1982, Heinz Wehrich, le dio forma a la herramienta cuando creó la matriz de 4 cuadrantes, que se utiliza hasta el día de hoy para su construcción”. (Olivar, 2018, p. 2).

1.10.2 Análisis CAME.

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación de la empresa, corresponde realizar un estudio y el desarrollo de determinadas estrategias con el análisis CAME, la cual se alimenta de información proveniente de la matriz FODA, complementándolo a su vez con decisiones y acciones a realizar respecto a las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.

En otras palabras, el FODA tiene su utilidad a nivel diagnóstico, pero al faltar acciones concretas para elaborar y ejecutar estrategias, fue necesario la conformación del análisis CAME. Corregir o desaparecer las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Por lo tanto, su importancia trasciende al ser el análisis que ayuda a ejecutar las estrategias.

Con relación al origen de su nombre, según (Jimeno Bernal, 2016, Párr. 3), este proviene de sus iniciales, CAME, de donde la C es Corregir, la A de afrontar, la M de mantener y la E de explotar. Es así, que a este análisis se le considera la evolución que complementa de forma natural al FODA o DAFO.

1.10.3 Análisis PEST, PESTEL o PESTLE.

El análisis PEST, según (Pedros & Milla, 2012, p. 34) “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro”. Este método está conformado por los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que nos puedan afectar, convirtiéndose en PESTEL o PESTLE, al agregar los factores ecológicos y legales que también pueden causar incidencias en las estrategias de las empresas.

En otras palabras, esta es una herramienta que busca facilitar el análisis y determinar el macroentorno de las empresas, a través de los factores antes mencionados y logrando asistir de esta forma, en una mejor elaboración de las estrategias.

1.10.4 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Es una de las más importantes herramientas utilizadas en la elaboración de las estrategias. Este modelo trasciende por su importancia, al considerar el entorno de las empresas para la realización de la planificación estratégica. Factores como el poder de negociación de los clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos determinaran la rivalidad existente entre las empresas, lo que a su vez ayudara a una mejor realización de las estrategias, afín de ser lo suficientemente competitivo.

Según (Hoyos, 2018, p. 45-46), “Michael Porter es considerado el padre de la estrategia empresarial”. Su primer libro fue sobre Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar las industrias y los competidores, en el 1980. Es así, que Porter es el creador de las cinco fuerzas competitivas, con la cual se puede conocer las fuerzas amenazadoras u oportunas en los negocios.

Por lo tanto, esta clase de instrumento desarrollado por Porter ha contribuido en sobre manera a considerar, no solo los factores internos de las organizaciones para la realización de las estrategias, sino más bien contemplar adicionalmente a los factores externos de estas.

1.10.5 Matriz ANSOFF o Matriz Producto – Mercado.

Es una importante herramienta para la confección de estrategias empresariales. Debido a que empalma los productos con lo que son los mercados, basándose en el axioma de sí son actuales o nuevos. Según (Cardoza, 2018, P. 25) “Útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento, ya que otras estrategias están dirigidas mayormente a la solución de problemas, tienen planeamientos operativos establecidos, requieren conocimientos profundos de estadística y requieren más data”.

Este tipo de matriz, esta intrínsecamente relacionado con los conceptos desarrollados anteriormente sobre las estrategias intensivas y su división como estrategia de penetración, de desarrollo del mercado o del producto.

1.10.6 Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard.

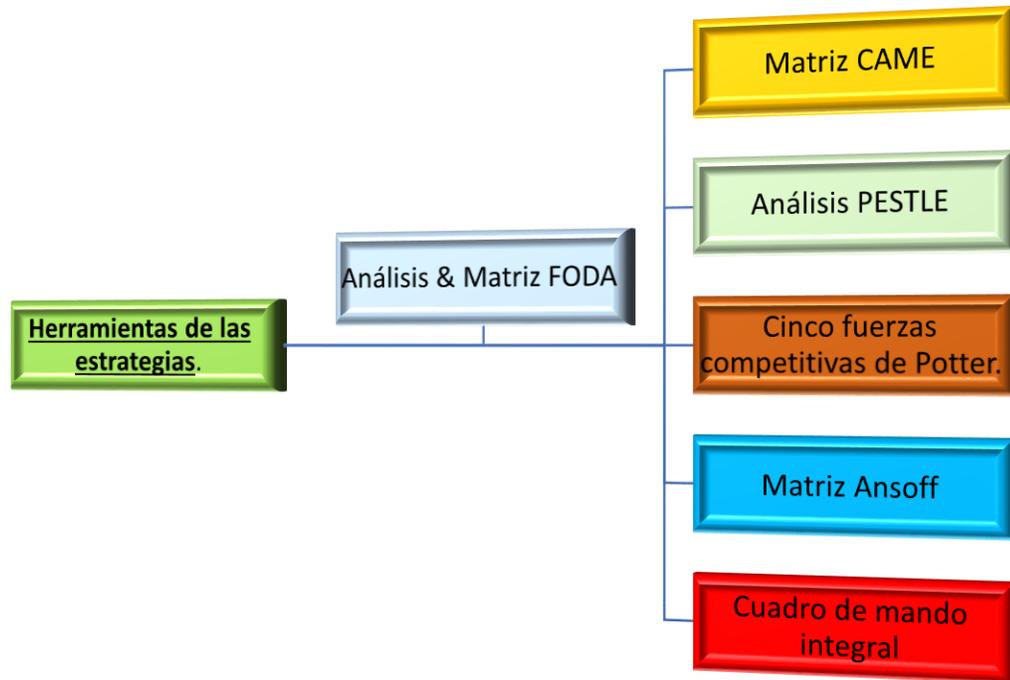
La idea de la utilización de un cuadro de mando, que sirviera como herramienta de gestión, inicio en la década del 1950, específicamente en Francia. Según Horváth & Partners (2003, P. 5) “empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyo una gran aportación para la función de control de las empresas”. No obstante, aunque fue de gran aporte para las compañías, el mismo adolecía de la integración necesaria entre sí, y carecía de una perspectiva global que brindara una visión de la empresa como un conjunto.

Igualmente, entre los años 1992 y 1993, se presenta el Cuadro de Mando Integral, "CMI" o denominado en inglés como Balanced Scorecard. Este, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y hasta la fecha sido mejorado en forma continua. Según (David, 2013, P. 135) "es una técnica para la evaluación y control de las estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de "equilibrar" sus mediciones financieras con las mediciones no financieras". En pocas palabras, indicadores financieros (razones financieras) con aspectos como el servicio al cliente, la ética en los negocios, responsabilidad social, y la calidad de los productos, entre otros.

El cuadro de mando integral, como una herramienta de evaluación de estrategias, es utilizada por las más importantes empresas alrededor del mundo. Dentro de estas están: Apple, Samsung, Microsoft, Sears, Heinz, 3M, entre otras. Esto es debido, a que el CMI asiste de forma constante en la formulación, ejecución, control y revisión de las estrategias de las compañías. Por lo cual, es una de las herramientas más importantes en el ámbito estratégico.

Hasta el momento, se ha esbozado algunas de las herramientas más importantes relacionadas al concepto de estrategias empresariales. En la figura No. Se puede visualizar un esquema de las mismas.

Figura No. 3 – Herramientas de las estrategias empresariales.



Fuente: Elaboración propia.

1.11 Teorías Estratégicas Empresariales.

Como se ha comprobado en la elaboración de este trabajo, el término estrategia es un concepto que trasciende al ámbito militar y empresarial. En el caso de este último, es oportuno considerar las teorías estratégicas empresariales, desde un aspecto histórico. Según (Tarzijan, 2018) “muestra cuatro etapas de la historia empresarial relacionada con la formulación de la estrategia”.

Una primera etapa, la cual se centra en lo que corresponde a la planificación financiera. Según el mismo (Tarzijan, 2018), “Esta fase inicio en

el 1920, y en la cual la estrategia se enfocaba en la elaboración de los presupuestos de las distintas áreas funcionales de las organizaciones”. Por consiguiente, esto era el sustento para guiar a una empresa y evaluar lo propuesto vs lo logrado. Dígase valorar la ejecución del presupuesto, con relación a lo pautado.

La segunda etapa, inicio en la década de los 50, y se centraba en la planificación financiera, pero a largo plazo. Según Santandreu & Santandreu (2000) y citado por Paredes (2017, p. 115), “esta consiste en la elaboración de previsiones ...a medio y/o largo plazo”.

Es así, que dichos pronósticos, situaban (y aun lo hace) a las empresas en varios escenarios, entre ellos el que correspondía a las circunstancias positivas, neutrales o pesimistas. Tarzijan (2018) explica que, ante ese contexto, las empresas realizaban sus decisiones estratégicas y, por lo tanto, las mismas ya trascendían las fronteras del año siguiente. Extendiendo así, el horizonte gerencial en las organizaciones.

La tercera etapa, es crucial en el desarrollo del pensamiento estratégico, ya que varios autores con pericia o conocimiento en temas estratégicos comienzan a señalar la necesidad de considerar a la estrategia empresarial de una forma más organizada, vinculada y enérgica. Así, estos autores empiezan a definir la tercera etapa en la evolución, que tiene como característica distintiva mirar a la empresa desde una perspectiva más global. (Tarzijan, 2018).

Es así, que en esta tercera etapa (Arteaga & Burbano, 2017, p. 16) organiza las áreas funcionales, enlazándolas con el entorno competitivo donde se desenvuelven. Por lo cual, se confirma la transformación de pensamiento con relación a visualizar a las organizaciones de una forma más amplia e

integral, y por consiguiente al unificar las investigaciones realizadas por varios entendidos de la época.

Esto se visualiza o confirma, según (Tarziján, 2008) y citado por (Castellanos & Cruz, 2014, p. 30) con las investigaciones efectuadas por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes observan que las estrategias deben de elaborarse de una forma más enlazada y eficiente o enérgica, agrupando las opiniones particulares para cada una de las áreas o segmentos funcionales enlazándolas con el medio ambiente competitivo donde se encuentre.

Así mismo, el enfoque en la cuarta etapa es el relacionado a considerar a la empresa desde el punto de vista de análisis de su entorno, y con qué recursos y capacidades cuenta. Por lo que, el FODA a nivel estratégico comienza a adquirir una dimensión más elevada.

1.11.1 Escuela Clásica y de la Administración Científica.

En cambio, sí se planteará las teorías estratégicas desde un punto de vista más detallado, hay que referirse a sus principios, específicamente en las escuelas clásica y de la administración científica entre los años 1890 al 1925, con personajes destacados como Taylor, Fayol y Wheber.

En este caso, su nombre se deriva de las estrategias que tuvieron que elaborar estos autores al auxiliarse de la ciencia, para aumentar la fabricación industrial de la época. Es así, que la teoría se inició por el requerimiento de que las industrias aumentaran su productividad. La misma, surgió de la necesidad de que las industrias elevaran la productividad que tenían a mediados del siglo XX. (Definición XYZ, 2020, párr.2).

En este contexto, nos dice (Petrella, 2007), citado en (Arteaga & Burbano, 2017, p. 19). Taylor es considerado el más importante exponente en

este periodo. Esto es debido a sus aportaciones al considerar la eficiencia de los procesos y la especialización del trabajo.

1.11.2 Escuela Humano Relacionista.

Según (Rodríguez, 2020, párr. 1) “surgió como respuesta a las fuertes tendencias de la administración científica que, por sus métodos mecánicos y rigurosos, solían deshumanizar el trabajo”. En pocas palabras esto causaba muchos conflictos, los que originaban deficiencias a nivel productivo. Por lo que, exponentes como Elton Mayo y sus adeptos consideraron estratégicamente el factor social para incrementar los niveles productivo en las organizaciones.

“El factor más poderoso que afecta el comportamiento de los empleados proviene de su participación en grupos sociales” (Pickert, 1961; George & Álvarez, 2005) citado por (Arteaga & Burbano, 2017, p. 19).

Es así, que Elton Mayo al ser psicólogo, observo la importancia social y dio un giro trascendental al humanizar estratégicamente el comportamiento de los colaboradores, afín de incrementar la productividad.

1.11.3 Escuela Neoclásica.

Esta teoría, nace de la necesidad estratégica de impulsar la economía, la cual para ese momento se encontraba en procesos turbulentos relacionados a la guerra y a la gran depresión del 1929.

Es así como dicha teoría Se planteaba la necesidad de definir el nuevo rol de los administradores y fue ése el objeto de estudio de la teoría neoclásica, (Wetto, 2020, párr. 7).

Según la (enciclopedia económica, 2020, párr. 1) “La teoría neoclásica de la administración comprende un enfoque económico y administrativo, de

mediados del siglo XX, que fue impulsada por grandes protagonistas de la administración luego de la Segunda Guerra Mundial y la Gran depresión económica”.

Esta teoría tiene conocidos representantes en el ámbito administrativo, empresarial y por ende estratégico. Dentro de estos tenemos a Peter Drucker, Alfred Chandler, Phillip Selznick, Harold Koonz, entre otros.

De igual importancia, según (Wetto, 2020, párr. 27) “Drucker es considerado el padre de esta teoría, al defender la administración por objetivo”. En ese sentir, nos dice (Amarú, 2009) y citado por Arteaga & Burbano, 2017, p. 19) “Un Ejecutivo debe hacer énfasis en los objetivos de la empresa, según la visión de los accionistas”.

Por otro lado, Chandler en 1962, realizado aportes trascendentales al considerar la importancia de los recursos estratégicos. Por lo tanto, es crucial valorar que la estructura precede a la estrategia, y que, si esta no está en sintonía con la misma, su implementación no brindara los resultados deseados. “La estrategia no va a poder ser la que se ha definido, sino la que la estructura permite” (Economía & Negocios, 2015, párr. 2).

1.11.4 Escuelas del Pensamiento Estratégico.

Su máximo exponente es Henry Mintzberg, y su objetivo es según García (2010), y citado por (González, 2019, pág. 245) “el propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único”.

Esto es, considerando la necesidad de estudiar las distintas perspectivas de varios pensadores o investigadores del concepto estrategia. Por lo cual, Mintzberg, considera o evalúa la estrategia desde el enfoque de

10 escuelas diferentes, con las cuales posiciona a la estrategia desde el punto de vista de la administración.

“En otras palabras, la interpretación de la realidad para plantear una estrategia no surge de la suma lineal de observaciones de distintos expertos en una sola área, ni tampoco exclusivamente de las investigaciones individuales del propio estratega, sino que requiere explorarlas las perspectivas que distintos pensadores de la estrategia han planteado”. (Widowski, 2007; Gross, 2017, párr. 4).

En ese contexto, según (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2013) y citado por (Arteaga & Burbano, 2017, pág. 20), analiza la estrategia desde diez escuelas diferentes, clasificándolas en cuatro grupos: 1. responde a la pregunta: ¿cómo debe formularse la estrategia? (escuelas del diseño, planificación y posicionamiento); 2. Se enfoca en la creación de la estrategia por parte del individuo, como un proceso de concepción de la mente del estratega (escuelas empresariales, cognoscitiva y del aprendizaje); 3. Considera su relación con el entorno, otros grupos y actores (escuelas de poder, cultural y ambiental); y, 4. Combina todos los demás, en la escuela de la configuración.

1.11.5 Escuela del Diseño.

Esta fue presentada por Phillip Selznick en el año 1957 y Kenneth Andrews con el FODA en el 1964.

Según (Castellanos & Cruz, 2014, p. 34), “La escuela de diseño define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y

externas de la organización”. por lo que, el FODA sigue adquiriendo mayor relevancia entre el ejecutivo, para la elaboración de las estrategias.

1.11.6 Escuela de Planificación.

Según (Widowski, 2007) y citado por Gross, (2017, párr. 9). Igor Ansoff en el año de 1965, expuso la escuela de gestión estratégica de planificación. Según esta teoría, la estrategia en primer lugar pronostica para luego confrontar con los resultados obtenidos.

Por lo que la planificación estratégica, juega un papel fundamental en el rumbo que han de tomar las organizaciones.

1.11.7 Escuela de Posicionamiento.

Centrada en los trabajos de Frederic Schendel en los años 70, y luego fortalecida por Michael Porter en la década de los 80, con lo que es el posicionamiento estratégico.

Esta teoría se enfocaba en la creación de la estrategia desde la perspectiva de un proceso analítico. Según (Rojas, 2014) las estrategias derivan de enfoques genéricos los cuales son abundantes y pueden identificarse en el mercado. En este sentido, las estrategias genéricas de Porter, como lo son liderazgo en costo, enfoque y diferenciación, adquieren relevancia.

1.11.8 Escuelas Empresariales.

Esta teoría, es considerada como descriptiva, debido a que sintetiza la elaboración de las estrategias como un proceso más visionario. A.J. Schumpeter en el 50 y A. H. Cole en el 59, son los máximos exponentes de esta teoría.

“Es acá en donde los emprendedores dan lugar a una escuela que lleva su nombre, en donde la flexibilidad, el ensayo y el error, la innovación, la intuición, (aportes de Schumpeter) aparecen, el visionario, un hombre que arriesga, se relaciona con el lobo, animal sagaz y capaz de visualizar condiciones cambiantes”. (Rivera & Pulgarín, 2017, p. 16).

1.11.9 Escuela de Procesos o Cognoscitiva.

Esta teoría, visualiza la elaboración de las estrategias, desde un enfoque mental. Sus máximos exponentes lo encarnan, Simón en el año 1947 y March & Simón en el 1958. En esta escuela, nos explica (Castellanos & Cruz, 2014, p. 34) “introdujo una perspectiva novedosa al considerar la forma en que los Managers generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia”. En otras palabras, ver cuando lo crea.

Por lo que, esta es una estrategia de interpretación de la realidad de cada uno, basándose en los mapas mentales de cada persona. Es así como, “La concepción filosófica de esta escuela se podría encasillar en el fatalismo, el pragmatismo, el relativismo y el racionalismo”. (Rivera & Pulgarín, 2017, p. 16).

1.11.10 Escuela de Aprendizaje.

La teoría de esta escuela es que las organizaciones aprenden de sus entornos y experiencias, para así poder perdurar en el tiempo. En ese contexto, el enfoque de esta es ver a las estrategias desde un enfoque de aprendizaje emergente. Sus representantes son varios, Lindblom en el 1959, Cyert & March en el año 1963, Quinn en el 1980, y Hamel en el 90.

Con relación a la misma, (Castellanos & Cruz, 2014, p. 34) “la estrategia es concebida como un proceso en el cual pueden converger patrones de

conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten”.

1.11.11 Escuela de Poder.

Es donde los líderes o estrategas utilizan sus recursos y/o habilidades para vencer a los competidores. “Esta teoría es observada desde el punto de vista de la negociación, ya sean que se presenten o no conflictos internos, o externos”. (Ayala Ruiz, 2015, párr. 16).

Dentro de sus principales actores, según (Ayala & Arias, 2015, párr. 16) tenemos a Allinson en 1971, a Salancick y a Pfeffer en el 1978, así como a Astley en 1984.

1.11.12 Escuela Cultural.

Esta teoría tiene su origen en la cultura de la Organización, y visualiza a las estrategias como un proceso cooperativo y colectivo, (Ayala & Arias, 2015, párr. 17). En otras palabras, la cultura organizacional es sentida, es vivida por los integrantes de la institución, dígase que la misma tenga la orientación de proyectar una cultura de innovación, de calidad en productos o servicios, etc.

Sus principales postulantes son Rhenman y Normann en la década de los años 70.

1.11.13 Escuela Ambiental.

Según (Castellanos & Cruz, 2014, p. 35) “la estrategia es ante todo un proceso reactivo”. Y su reacción no se inicia de forma interna, sino en el entorno externo. Por lo tanto, esta teoría considera el entorno externo como actor crucial en la elaboración de las estrategias, a diferencia de otras escuelas que lo consideran solo como un factor, menospreciando su importancia.

Los representantes de esta escuela son, Hannan, Freeman en la década del 70.

1.11.14 Escuela de la Configuración.

Según (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003) y citado en Castellanos & Cruz, 2014, p. 35), “La escuela de la configuración busca la reconciliación de las anteriores escuelas. Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, y al proceso de creación de estrategia como transformación”.

Para esta escuela, la elaboración de una estrategia ayuda a modificar a la organización de una clase de estructura con relación a la toma de decisiones, a otra.

Sus representantes son, Chandler en el 1962, Miles, Snow y Mintzberg en la década del 70, así como Miller y Friesen en el 84.

1.12 Proceso de Planificación Estratégica.

Hasta el momento se ha definido el concepto de estrategia y la importancia de la misma. No obstante, es imprescindible tocar otros aspectos inherentes al proceso de planificación estratégica, y para esto es importante partir de su concepción como tal.

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 2002, p. 18) citado por (Mora-Riapira, 2015, párr. 6; Rojas & Medina, 2011, P. 47).

De lo anterior, se puede deducir que el concepto de planificación estratégica entraña aspectos como lo son los objetivos, los cuales pueden ser a corto y largo plazo. Con relación a las acciones, esto concierne a la misión y la visión que tenga la organización.

Es tal como nos dice (Liriano & Gonzalez, 2014, p. 27), que lo primero que se realiza es determinar la misión y visión de las organizaciones, las cuales deben relacionarse con los resultados obtenidos del análisis tanto externo como interno, y en el cual se elabora la estrategia, para después establecer los objetivos a corto y largo plazo. Posteriormente, se valoran las estrategias actuales para saber cuál se ha de realizar, esto de acuerdo a la los objetivos estratégicos (Misión y visión) de la misma. Luego se realiza una evaluación de las estratégicas para efectuar mejoras.

Por lo tanto, dentro de los aspectos que logran componer el concepto de planificación estratégica, tenemos a la visión, misión, valores, y objetivos, estratégicos,

No obstante (Rojas & Medina, 2011, p. 46) nos indica que el proceso de planificación estratégica está dividido en dos partes, el análisis y la implementación. En el primero, lo compone las metas ya establecidas y la elaboración de las estrategias. Respecto a la implementación, esta se ejecuta, y a continuación se realiza el proceso de control del mismo.

1.12.1 Visión.

Según Thompson & Strickland (2001) y citado por (Liriano & Gonzalez, 2014, p. 28), define a la visión estratégica como un mapa de rutas del futuro de una empresa, de la dirección que ha de llevar, de esa posición que pretende tener y de las capacidades que proyecta desarrollar.

Es decir, la visión es ese faro que orienta las decisiones de las organizaciones, específicamente hacia donde quiere llegar como tal. Y teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos.

En ese contexto, ((Liriano & Gonzalez, 2014, p. 27) brinda pautas necesarias para elaborar una exitosa visión empresarial. Dentro de las cuales esta plantearse ¿Qué es lo que realmente se busca o se quiere con la misma?, también, ¿Cómo es que se visualiza a la organización de cara al futuro? Así mismo, plantea que se debe cumplir con ciertos parámetros para su formulación.

- Debe ser posible de realizar, no ser una utopía.
- Debe de inspirar, de motivar.
- Debe ser elaborada de forma sencilla y clara, y comunicarse fácilmente.
- Debe relacionarse con los valores de la empresa.

1.12.2 Misión.

Según (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, p. 24) esta describe cual es la actividad y a la vez el propósito de la empresa. En ese sentir, ¿Quiénes realmente son como organización?, ¿Qué hacen como tal? y ¿Cuál es el motivo de su conformación? En ese contexto, se expresa que la misión identifica los productos o servicios de la institución, especifica las necesidades que hay que satisfacer de los clientes, y plantea como lo ha de complacer.

En otras palabras, la misión es como el alma de la institución, la cual le brinda su identidad, y responde a su existencia como tal, al brindarle un propósito u objetivo a las empresas.

1.12.3 Valores.

Es de suma importancia, incluir tanto valores de índole universal, así como los denominados organizacionales, en lo que respecta a la planificación

estratégica. Esto es debido, a que estos valores simbolizan las opiniones, creencias o doctrinas de los altos mandos ejecutivos, respecto a cómo nos debemos conducir para conquistar el éxito.

Esta conducta deseada o anhelada por los directivos, es para evitar o reducir acciones identificadas como no éticas y quizás ilegales. Por lo que, es importante destacar, que este acápite de los valores en los que respecta a la planificación estratégica, ha tomado mucho revuelo, esto especialmente por casos muy sonados de corrupción, o practicas no éticas en ciertas instituciones.

1.12.4 Objetivos Estratégicos.

Según la RAE (2020), por objetivo se entiende a ese fin o intento de alcanzar algo determinado. Es decir, en base al objetivo que se establezca en la empresa, las estrategias han de elaborarse. Igualmente, “El objetivo de la planificación estratégica se centra, a su vez, en objetivos factibles e investiga en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La palabra objetivo viene del latín ob-jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones” (CEUPE, 2020, párr. 9).

Es así, que un rasgo importante que caracteriza a los buenos objetivos es que estos sean verdaderamente alcanzables. También se pueden definir, como un enunciado específico y a la vez medible con relación a lo que debe lograr en el horizonte del tiempo. Muy similar a lo que viene siendo los objetivos SMART, en español sería la S de (Specific) o Específicos, M (Mensurables) o medibles, la A de (archivable) o alcanzable, R de (Relevant) o relevantes y T (Timely) en el tiempo.

De igual importancia, hay que destacar que no se debe equivocarse respecto a los conceptos de objetivos y estrategias, esto es debido a que los

primeros son esos fines que las organizaciones se plantean para llegar a un futuro deseado, y los segundos viene siendo ese medio o vía para alcanzarlos.

Por otra parte, hasta el momento se han esbozado los antecedentes del tema, así como la historia y evolución del concepto producción. En ese orden, se incluyó los sistemas producción, abarcando su clasificación, como lo son los sistemas de producción por lotes, continuo, masa, proyecto, JIT, ajustada o LEAN.

En otro orden, se ha incluido el concepto estratégico desde diferentes puntos de vista, y esto es debido a las diferentes acepciones con que cuenta. Es así, que estas diferentes perspectivas de vistas, han nutrido su concepción como tal. De la misma forma, se ha incluido la importancia de las estrategias y las herramientas que asisten en la elaboración de estas como tal. Y lo diferentes niveles donde se elaboran, por ejemplo, a nivel corporativo, funcional o de alguna unidad de negocios en específico.

De igual similitud, los tipos de estrategias empresariales existentes, y las teorías estratégicas, desde el punto de vista teórico, y luego a través de diferentes escuelas que abarcan los aspectos esenciales en la elaboración y ejecución de estas. Así mismo, se ha incluido los principales exponentes con que cuenta cada escuela de teoría empresarial. Reconocidos representantes como Taylor, Fayol, Minstzberg, Selznick, Ansoff, Drucker, Chandler y sin dejar a un lado a Porter con sus grandes aportes en materia de ventaja competitiva, cadena de valor y estrategias genéricas.

Igualmente, se abarcó el proceso de la planificación estratégica y se incluyó aspectos esenciales como lo son la misión, la visión y los parámetros que debe cumplir, así como los objetivos estratégicos de las organizaciones, junto a ciertas características del mismo.

Capítulo II. Análisis de los resultados.

2.1 Análisis de los resultados obtenidos.

El sustento del análisis para realizar propuestas, y así incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua purificada, se ha de realizar con la aplicación tres cuestionarios como instrumento recolección de datos. De ahí la importancia de analizar los datos obtenidos. Uno de cuestionarios, sirvió como base para realizar una entrevista a los ejecutivos de la compañía. Los otros dos cuestionarios, los cuales difieren en su contenido, sirvieron como sostén para realizar encuestas a los puntos de ventas y a los clientes respectivamente.

En el caso de la entrevista a los ejecutivos de la empresa, el cuestionario estuvo estructurado sustancialmente de preguntas abiertas, las cuales tenían la finalidad de indagar sobre el escenario en el que se desenvuelve la institución, desde la perspectiva de quienes dirigen. Así mismo, considerando aspectos generales como son las estrategias, el análisis FODA, segmentación del mercado, entre otros.

Con relación a las encuestas a los clientes y a los puntos ventas, el cuestionario estuvo principalmente compuesto de preguntas cerradas y/o específicas, las cuales abarcaban aspectos esenciales para el desarrollo de esta investigación, desde el punto de vista del perfil de los encuestados, posicionamiento de las distintas marcas de agua purificada, la presentación que generalmente se vende en los establecimientos, las particularidades favorables y desfavorables que impactan en las marcas de agua y la frecuencia con que se adquiere este producto.

En ese orden, es oportuno destacar las sugerencias brindadas por los distintos puntos de ventas, con relación a aquellos aspectos que puedan incidir

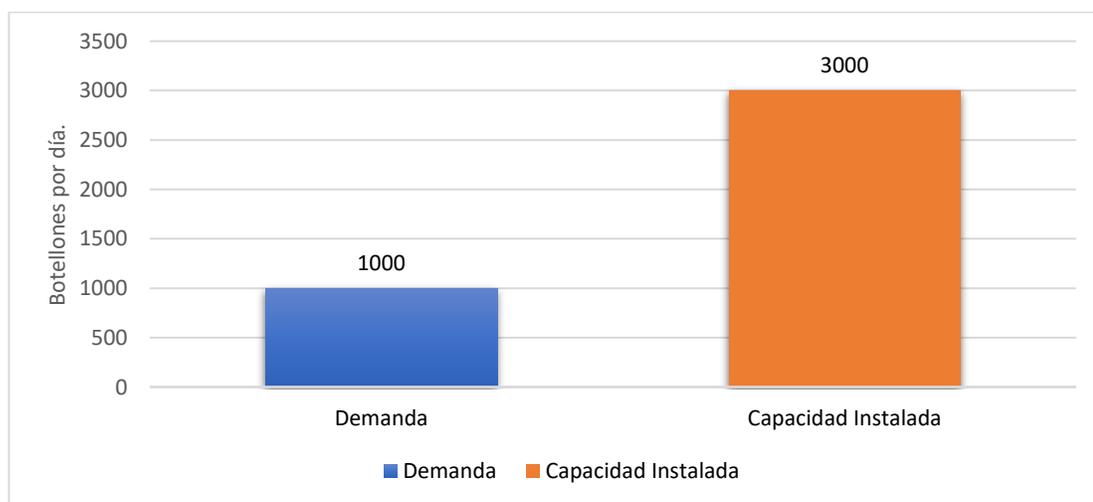
en obtener un mejor posicionamiento, como una marca que comercializa estos productos

2.2 Análisis de los resultados obtenidos mediante entrevista a los ejecutivos.

El cuestionario que se utilizó como soporte para la realización de la entrevista a los ejecutivos, contempló nueve (9) preguntas, dentro de las cuales tres (3) de estas requerían responder las razones de tales respuestas. El mismo, al ser elaborado con preguntas abiertas, tuvo la finalidad de explorar los distintos escenarios que competen a los directivos.

En este contexto, como se observa en la figura no. 4, los ejecutivos proporcionan la información donde la empresa mediante su capacidad instalada de procesamiento del agua, puede cumplir eficientemente con la demanda actual y futura que pueda presentarse a la empresa. Esto al considerar que, su demanda actual ronda los 1,000 botellones de agua purificada por día y su capacidad instalada es de 3,000 botellones de agua purificada por día.

Figura 4 - Capacidad instalada vs demanda.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los objetivos estratégicos de la empresa, la misma tiene como norte brindar la mejor agua purificada, a la vez que garantizan la seguridad en materia de calidad a sus consumidores. Así mismo, esta razón de ser, le servirá para alcanzar las metas propuestas en la organización, especialmente en la expansión de su mercado. Esto es debido, a que los clientes o usuarios finales por raciocinio han de preferir productos o servicios de mejor calidad.

En ese sentir, los directivos entienden que las actuales estrategias están encaminadas a alcanzar los objetivos estratégicos. Dentro de las maniobras que adoptan, están la utilización de mayores ofertas en los puntos de ventas, versus los demás contendores. Esto último, aunado a un menor gasto de producción, fruto de la automatización de sus operaciones, son consideradas fortalezas por parte del ejecutivo.

Por otra parte, los ejecutivos intuyen que, a pesar de contar con esas fortalezas, hay otros aspectos no tan favorables como lo es que sus competidores pueden obtener un mayor acceso al crédito, muchas veces con tasas de interés más favorables, las cuales permiten a estos alcanzar mayor capacidad de inversión, y, por lo tanto, asegurar en cierta forma un mayor retorno a sus inversiones, especialmente con un aumento en la capacidad ya sea instalada o de transportación del producto, así como de exhibidores de botellones en los puntos de ventas.

Es así, que quienes rigen en Rocío del Kaltus Agua Purifica consideran que, con una mayor capacidad de transporte, y una mayor cantidad de exhibidores de sus productos, pueden incrementar la demanda de los mismos a través de aumentar los puntos de ventas.

De hecho, con estas acciones la empresa puede aprovechar los picos en la demanda de sus productos, los cuales generalmente se presentan en el verano, mayormente en los meses de abril a junio, así como también el

escenario actual del COVID 19, que en cierta forma ha hecho que aumente la demanda del agua. Por lo que, con el aprovechamiento de estas oportunidades, en cierta forma se aumente el flujo financiero de la institución, y se puedan realizar mayores inversiones.

Por consiguiente, el objetivo fundamental al realizar estas inversiones, es lograr un mayor posicionamiento de la compañía, esencialmente a través de una adecuada segmentación de sus clientes, y la utilización de la más adecuada estrategia de mercadeo y promoción de sus productos.

Por lo que, hasta el momento la estrategia de la empresa ha sido concentrarse en zonas geográficas tales como Esperanza, Navarrete, Villa González, Tamboril, Hato del Yaque, Cienfuegos, Bella Vista, y la zona sur de Santiago.

Por ende, lugares donde pueden entrar al mercado, y no exista mucha competencia al respecto, o lo mismo que serían pocas o nulas barreras de entrada, la cual le permita a la empresa desarrollarse y posicionarse en esos mercados.

Así mismo, este posicionamiento, ayudaría en gran forma a lograr los niveles de inversión necesarios para penetrar o introducirse a otros mercados, los cuales pueden ser más atractivos, y por consiguiente se desarrolle un escenario mucho más competitivo, entre las distintas empresas comercializadoras de agua embotellada purificada.

Es así, que representa un verdadero reto el alcanzar mayores niveles de inversión, especialmente para la adquisición de camiones los cuales transporten los productos, y contribuyan a mejorar la capacidad de distribución y por ende a expandir la ruta geográfica.

Esto último, es importante, pues al observar el escenario de las distintas marcas de agua embotellada purifica, se visualiza que un factor crucial para el desarrollo y posicionamiento de estas empresas, es la confianza que generan

en los usuarios finales, ya sea por la calidad de los productos o por el abastecimiento constante y a tiempo de estos.

2.4 Análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas a los clientes.

Con relación al análisis obtenido por medio de las encuestas a los clientes, es oportuno destacar que la cantidad de encuestas realizadas corresponde al monto de 151 personas, las cuales fueron aplicadas en distintas áreas geográficas, con la finalidad de obtener la mayor proporción de muestras representativa donde la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada tenga presencia. Zonas tales como, Esperanza, Navarrete, Villa González, Tamboril, Cienfuegos y zonas aledañas. Es así, que en la figura No. 2, se puede observar la distribución por zona, y en la tabla No. 1, el mismo punto, pero con la frecuencia de respuesta obtenidas y su debido porcentaje de frecuencia acumulada.

Figura No. 5 - Área geográfica de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

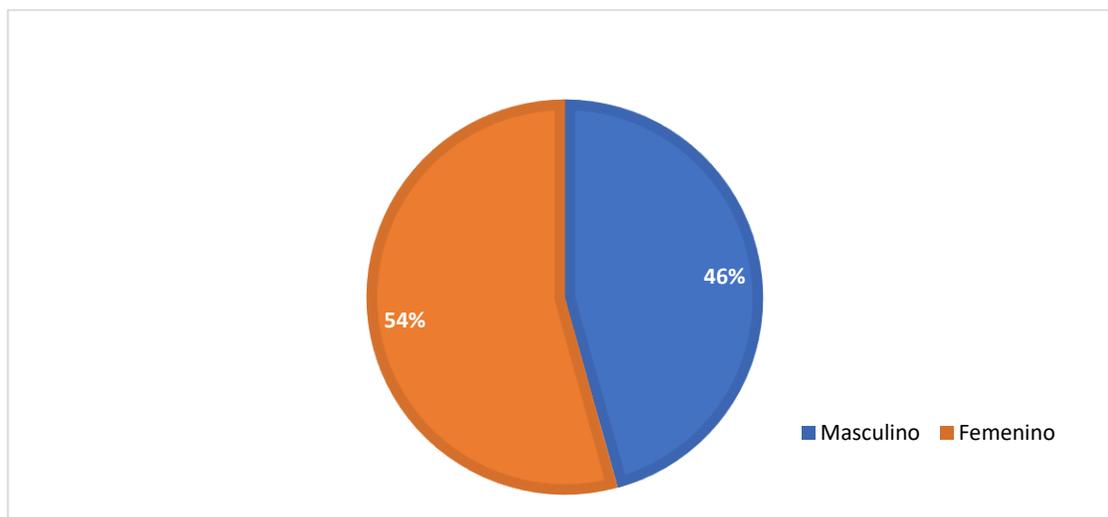
Tabla No. 1 - Área geográfica de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SANTIAGO	88	58	58
TAMBORIL	13	9	67
ESPERANZA, NAVARRETE Y VILLA GONZÁLEZ	32	21	88
OTROS	18	12	100
TOTAL	151	100	

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, la población encuestada corresponde en un 54 % al género femenino, con 82 personas encuestadas, y un 46 % al masculino, con 69 encuestados. A continuación, la figura No. 6 donde se puede visualizar la composición por género de esta encuesta, y la tabla No. 2 que completa la información relacionado la cantidad de encuestados con su debido porcentaje.

Figura No. 6 - Composición de la encuesta a clientes, por género.



Fuente: Elaboración propia.

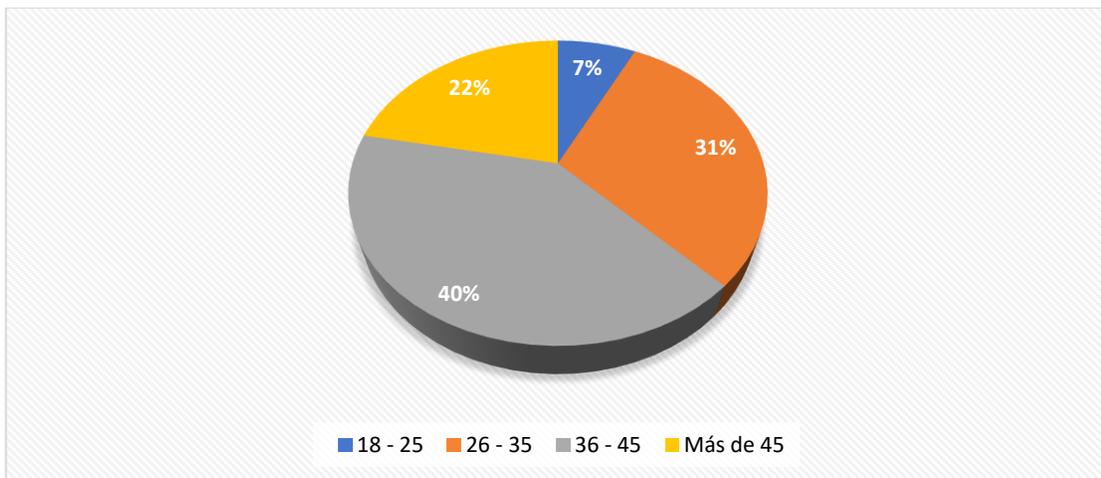
Tabla No. 2- Composición de la encuesta a clientes, por su género.

	Frecuencia	Porcentaje	% acumulado
Masculino.	69	46	46
Femenino.	82	54	100
Total.	151	100	

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, y correspondiente a la edad, tenemos que en un rango de 18 a 25 años los encuestados fueron un 7 %, de 26 a 35 años un 31 %, de 36 a 45 años un 40 %, siendo esta el rango de edad que mayor participo en la encuesta, así mismo más de 45 años para un 22 %. A continuación, la figura No. 7, donde se observa el porcentaje visual respecto a los rangos de edad encuestados, y en la tabla No. 3, se complementa esta información con la cantidad de encuestados y su debido porcentaje acumulado.

Figura No. 7- Composición de la encuesta a clientes, por edad.



Fuente: Elaboración propia.

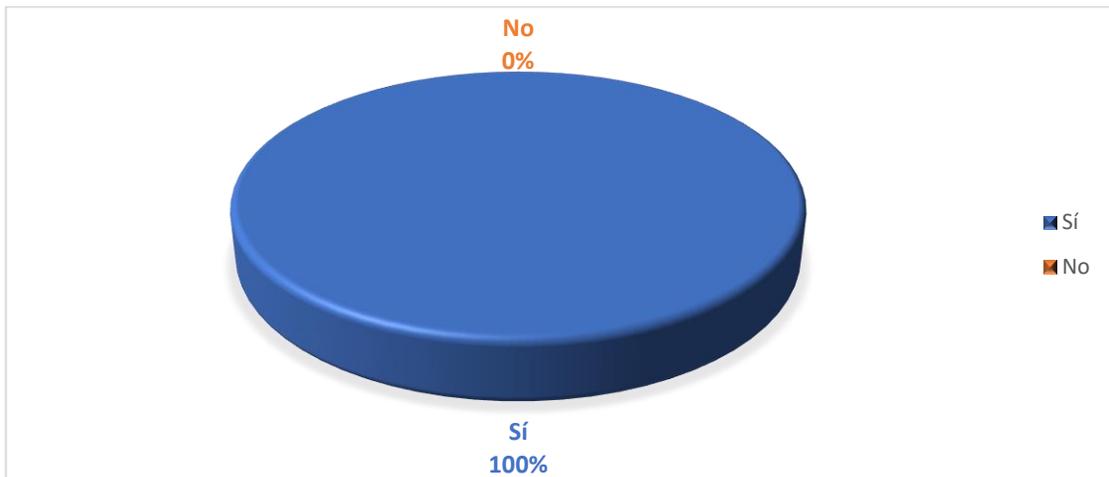
Tabla No. 3 - Composición de la encuesta a clientes, por edad.

Edad.	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
18-25 años	11	7	7
26- 35 años	47	31	38
36- 45 años	60	40	78
Más de 45 años	33	22	100
Total	151	100	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al consumo de agua purificada embotellada, el 100 % de los encuestados la consume. A continuación, figura No. 8, correspondiente al consumo de agua purificada embotellada.

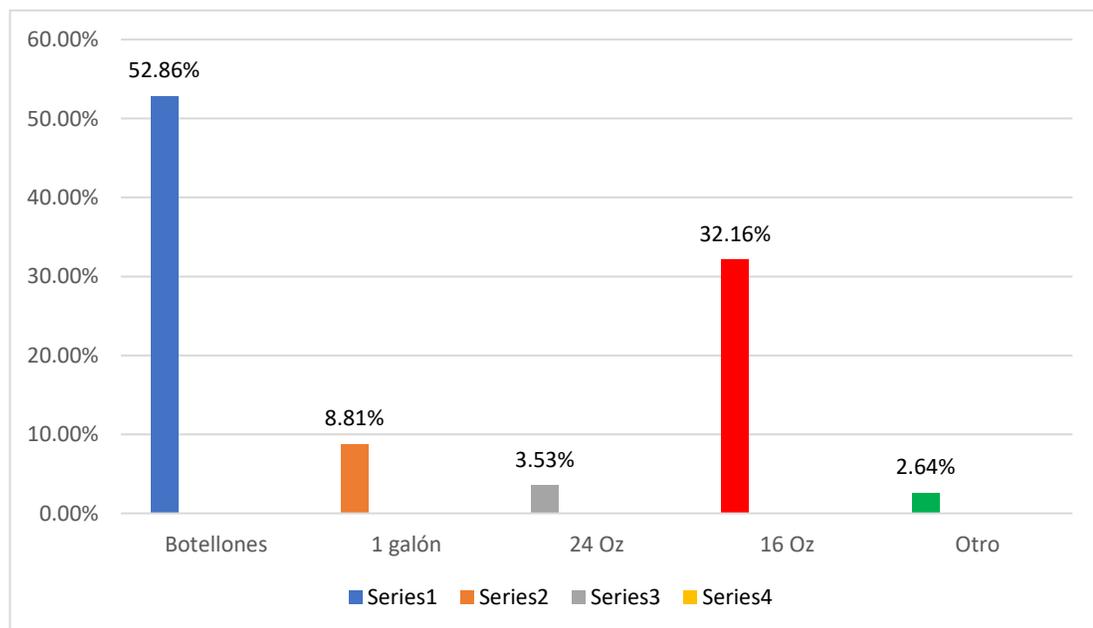
Figura No. 8 - Consumo de agua embotellada purificada.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al consumo por presentaciones, tenemos que el mayor porcentaje de clientes se inclina al uso de los botellones de agua, con un 52.86 % de los encuestados, continuando con la presentación de 16 Oz, con un 32.16 %, el galón de agua con un 8.81 %, la botella de 24 Oz con un 3.53 % y finalmente aquellas personas que consumen otras presentaciones, tales como las fundas pequeñas de agua, con un 2.64 %. A continuación, la figura No. 9 y la tabla No. 4, en el cual se visualiza esta tendencia preferente hacia los botellones de agua, relacionada a un consumo familiar y la presentación de 16 Oz, para aquellas personas más independientes o que estén de paso por un determinado lugar.

Figura No. 9 - Consumo de agua por presentaciones.



Fuente: Elaboración propia.

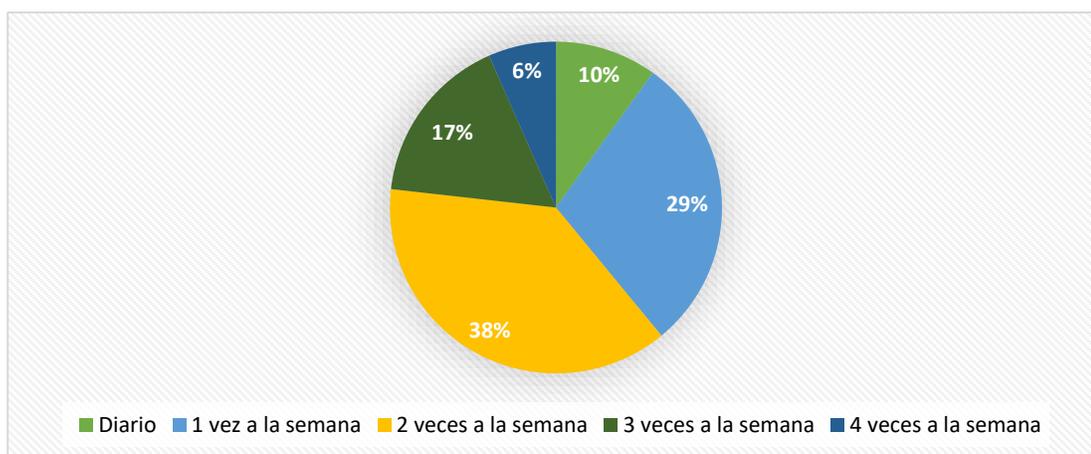
Tabla 4 - Consumo de agua por presentaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Presentaciones			
Botellones	80	52.86	52.86
1 galón	13	8.81	61.67
24 oz.	5	3.53	65.20
16 oz.	49	32.16	97.36
Otro.	4	2.64	100
Total	151	100	

Fuente: Elaboración propia.

En ese orden, la frecuencia con que se adquieren estas presentaciones mayormente es dos veces a la semana con un 38 %, seguido de la compra diaria de los mismos, con un 29 %, y continuando con la adquisición de tres (3) y cuatros (4) veces por semana, con un 10 % y 6 % respectivamente. A continuación, figura No. 10 y tabla No. 5 al respecto.

Figura No. 10 - Frecuencia de compra de agua embotellada purificada.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 - Frecuencia de compra de agua embotellada purificada.

	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Diario	15	10	10
1 vez a la semana	44	29	39
2 veces a la semana	57	38	77
3 veces a la semana	26	17	94
4 veces a la semana	9	6	100
Total.	151	100	

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, dentro de las tres (3) marcas de agua que los encuestados principalmente prefieren están: Cascada con un 29.15 % de preferencia, dígase con el mayor posicionamiento en el mercado, continuando con Agua Xtra con un 20.53 % y Dasani con un 19.87 %.

Por lo tanto, estas marcas confirman de alguna forma que ciertos factores, tales como calidad y mayor distribución de los productos, buen servicio, y el uso de exhibidores en el caso de Agua Cascada y Agua Xtra, ayuda en sobremanera a un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

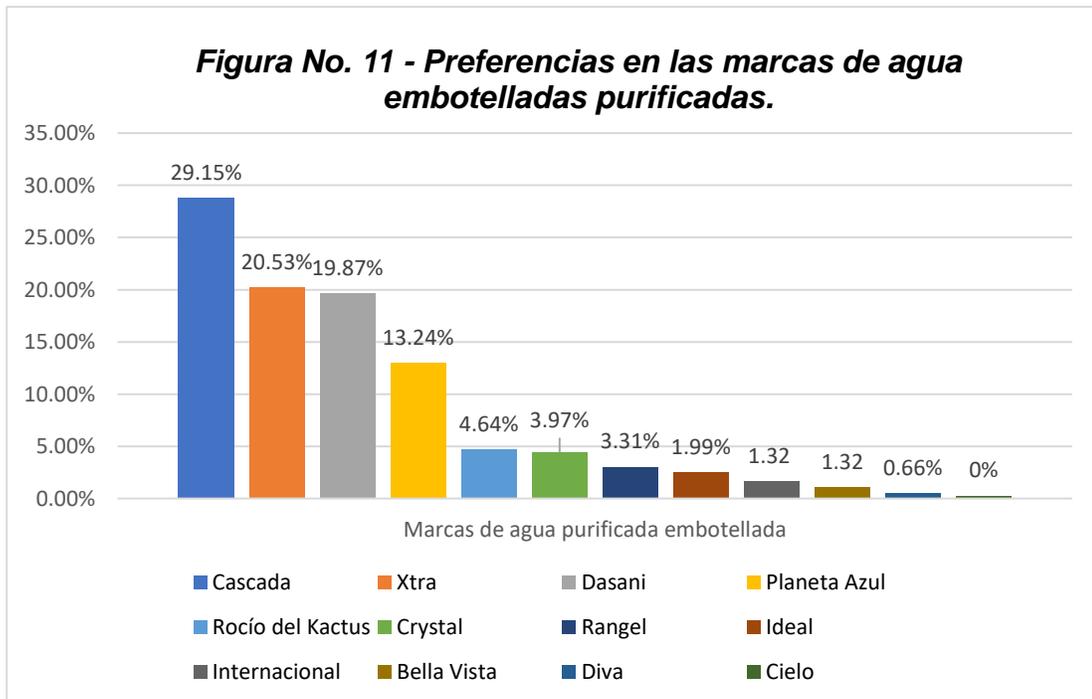
Esto es debido a que estas marcas, invierten grandes cantidades de recursos para lograr cumplir su estrategia de marketing, la cual se puede notar, simplemente observando la gran cantidad de camiones distribuidores de agua, a los cuales se le asigna varias rutas, que en sumario abarcan más que otras empresas. Por lo que, al comprender áreas geográficas más amplias, y teniendo un segmento objetivo, alcanzan sus metas estratégicas.

De la misma forma, sí continuamos con tres (3) marcas más, estas serían Agua Planeta Azul con un 13.24 %, Rocío del Kaltus con 4.64 % y Crystal con un 3.97 % La primera, la cual se centra en áreas metropolitanas, especialmente en negocios más formales como supermercados, entre otros. La segunda marca, con una estrategia de penetración orientada a mercados no tan competitivos.

Y la tercera marca mencionada, la cual es un caso especial en esta investigación, pues es unas de las marcas de agua embotellada con mayor trascendencia a nivel nacional, quizás por eso su inclusión en esta pesquisa.

En otras palabras, la figura No. 11 y la tabla No. 6, contribuyen a visualizar de forma clara la representación de las marcas que sirvieron de referencia en esta encuesta, y en la que destacan las mencionadas anteriormente.

Figura No. 11 - Preferencias en las marcas de agua embotelladas purificadas



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 - Preferencias en las marcas de agua embotelladas purificadas.

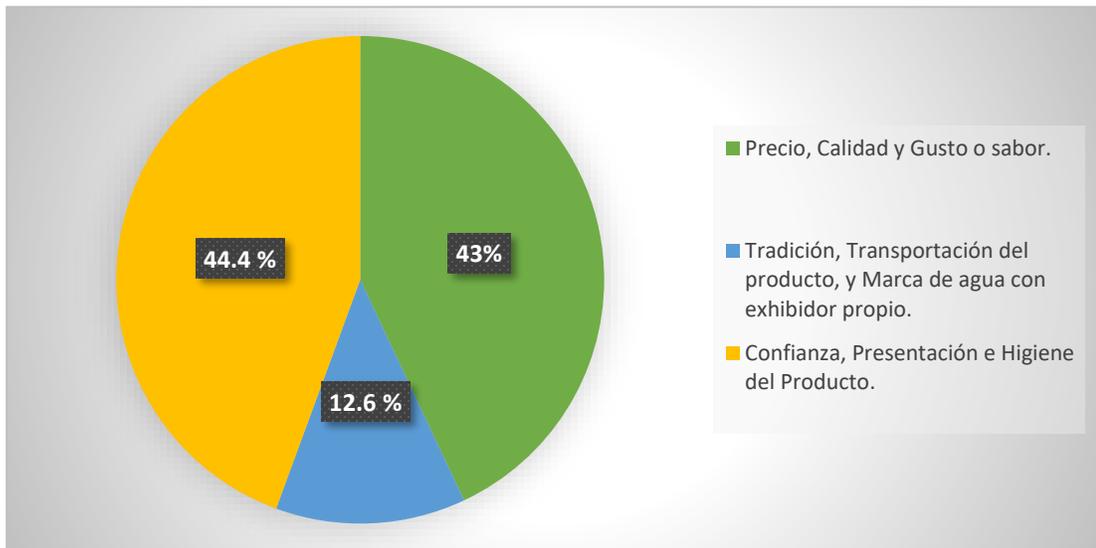
Marcas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Cascada	44	29.15	29.15
Xtra	31	20.53	49.68
Dasani	30	19.87	69.55
Planeta Azul	20	13.24	82.79
Rocío del Kaltus	7	4.64	87.43
Crystal	6	3.97	91.40
Rangel	5	3.31	94.71
Ideal	3	1.99	96.70
Cielo	2	1.32	98.02
Bella Vista	2	1.32	99.34
Internacional	1	0.66	100
Diva	0	0	
Total.			

Fuente: Elaboración propia.

Muy apegado a lo anterior, se encuentra la razón de por qué se eligió tal marca dentro de la preferencia de los clientes. En este caso, la confianza, la presentación y la higiene del producto, son las principales razones de esta elección, con un 44.4 %, siguiendo muy de cerca el precio, calidad y gusto o sabor del producto que representan esas marcas, con un 43 %. En el caso del sabor o gusto, aunque el agua es un líquido insípido, hay marcas de agua embotellada purificada que tienden a tener un sabor diferente al resto de otras marcas.

De este modo, queda relegado a un tercer plano los aspectos como tradición, transportación del producto y que la marca cuente con un exhibidor propio, con un 12.6 %. A continuación, figura No. 12, donde se observa la distribución de esto comentado.

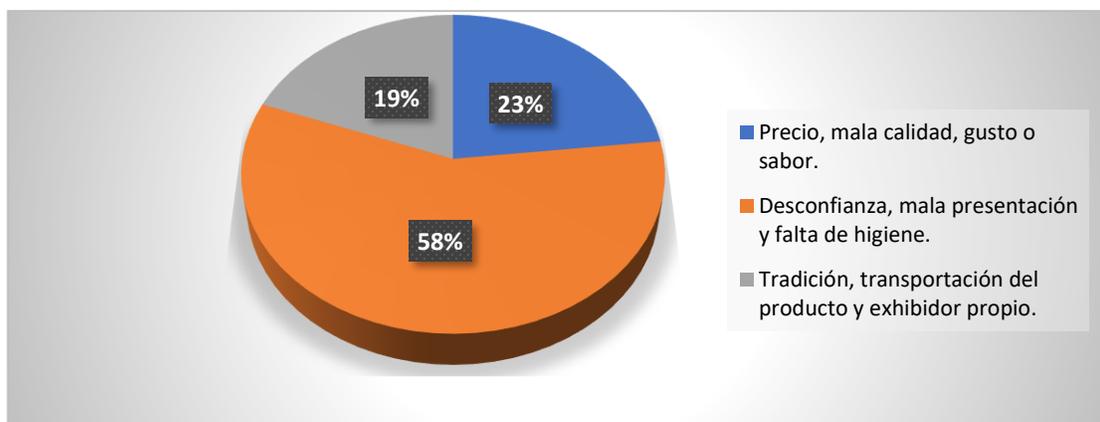
Figura No. 12 – Razones de por qué se consume determinada marca de agua embotellada purificada



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, dentro de los atributos que merecen la descalificación de determinadas marcas, en cuanto a razones de peso, tenemos que: la desconfianza, mala presentación y falta de higiene del producto, son los principales factores que descalifican las marcas de agua embotellada purificada antes los encuestados. Es tal como se puede observar en la figura No. 13.

Figura No. 13 - Razones de por qué NO se consume determinada marca de agua embotellada purificada.



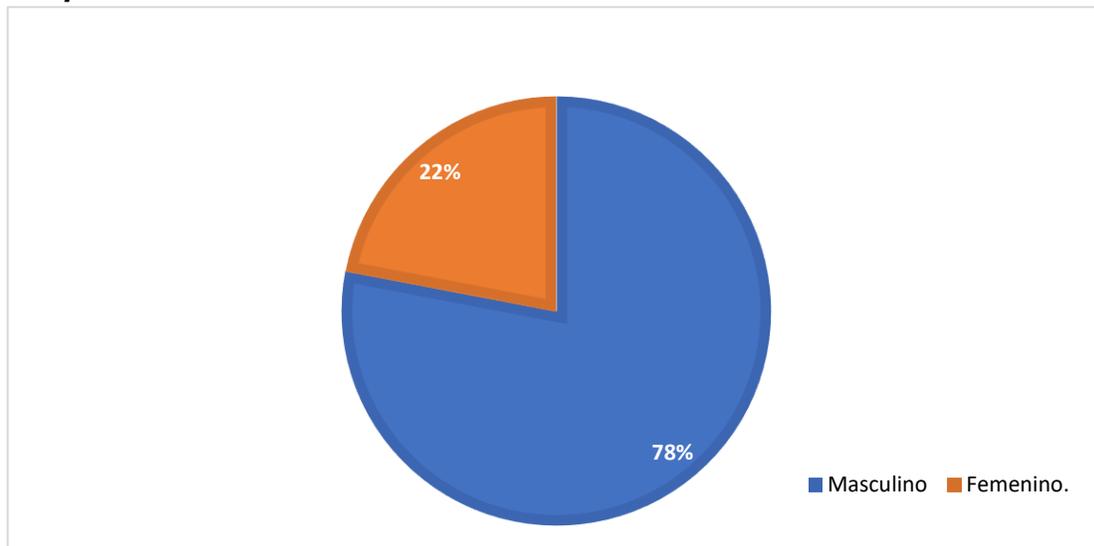
Fuente: Elaboración propia.

2.5 Análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas a los puntos de ventas.

Respecto a los resultados obtenidos mediante la encuesta a los puntos de ventas, se tiene que el instrumento de recolección de datos utilizado, fue un cuestionario de 8 preguntas, el cual estuvo estructurado con siete (7) interrogantes de respuestas cerradas y una (1) abierta, de las cuales las dos primeras preguntas abarcan el perfil de los encuestados, en relación al género y rango de edad de las personas escrudinadas. Dicha cantidad de preguntas, asegura obtener la información necesaria para nuestra investigación, sin hostigar o ser importuno en las actividades de los encuestados.

Es así, que, de un total de 59 puntos de ventas se obtuvo que un 78 % de los encuestados es de naturaleza masculina, versus un 22 % de índole femenino. Tal y como se puede apreciar en la figura No. 14 y tabla No. 7.

Figura No. 14 - Perfil de los encuestados con relación a su género en los puntos de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

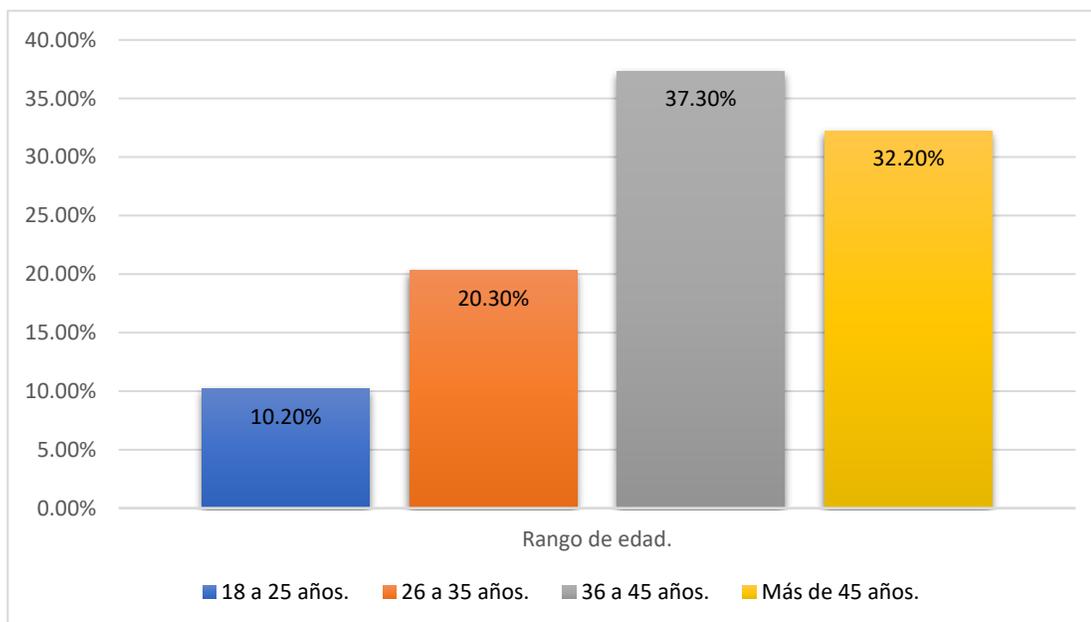
Tabla 7- Perfil de los encuestados con relación a su género en los puntos de ventas.

Género	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Masculino	46	78	78
Femenino	13	22	100
Total	59	100	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al rango de edad de los encuestados, se tiene que de 18 a 25 años fue de un 10.2 %, de 26 a 35 años de un 20.3 %, de 36 a 45 años de un 37.3 % y de más de 45 años un 32.2 %. Esto se puede visualizar en la siguiente figura No. 15 y tabla No. 8.

Figura No. 15 - Rango de edad de los encuestados, con relación a los puntos de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 - Rango de edad de los encuestados, con relación a los puntos de ventas.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
18 – 25 años	6	10.20	10.20
26 – 35 años	12	20.30	30.5
36 – 45 años	22	37.30	67.8
Más de 45 años	19	32.20	100
Total	59	100	

Fuente: Elaboración propia.

De un total de 59 establecimientos encuestados, las marcas de agua que se venden en estos puntos de ventas, corresponde en un 76.27 % de ellos a Cascada, un 54.20 % a Xtra, un 8.5 % a Bella Vista, un 25.4 % a Ideal, un 28.8 % a Rocío del Kaltus, un 32.2 % a Planeta Azul, un 42.4 % a Rangel, un 40.7 % a Dasani, un 10.2 % a Cielo, un 6.8 % a Diva, un 16.9 % a Crystal , un 6.8 % a Peñantial, un 16.9 a Lay, un 30.5 % a Cool Heaven, y un 28.8% a otras marcas, especialmente Orbis con su agua mineralizada usada para consumo de los infantes.

Por lo tanto, este resultado va de la mano con la preferencia de los clientes respecto a las diferentes marcas de agua embotellada purificada, en donde Cascada y Extra presentan el mayor posicionamiento en los distintos puntos de ventas consultados. Cabe destacar, que ambas empresas presentan el mayor canal de distribución respecto al resto de empresas comercializadoras de este producto, y por lo tanto abarcan mayor área geográfica.

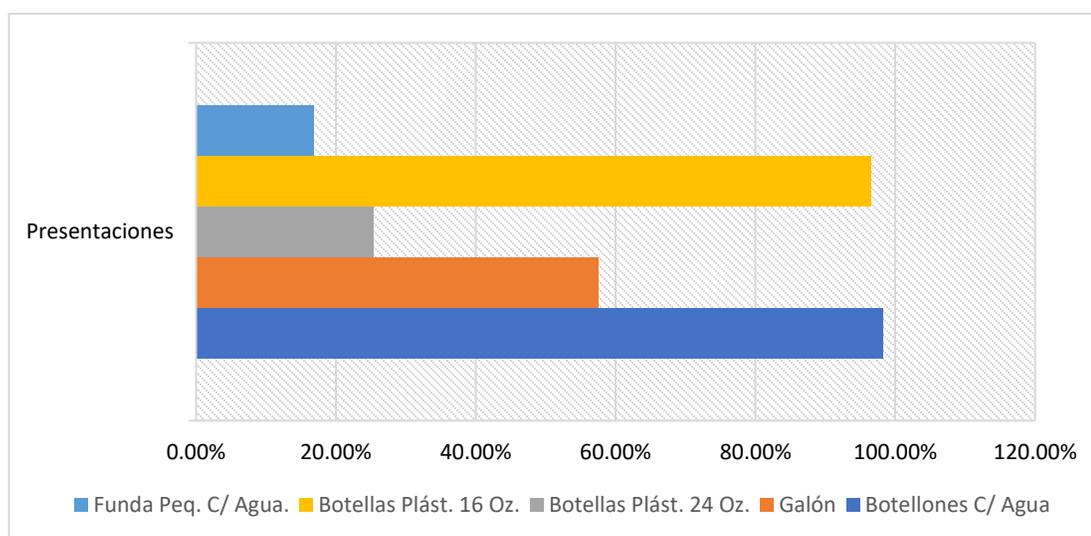
Dentro de las presentaciones que más se venden, se tiene que un alto porcentaje de puntos de ventas comercializan los botellones con agua y las botellas plásticas de 16 Oz con agua. Dígase que un 98.3 % y un 96.6 %

respectivamente de las personas encuestados, despachan estas presentaciones en los distintos comercios consultados.

Esto confirman, la preferencia de consumo de las presentaciones, la cual fue obtenida anteriormente, específicamente en la encuesta realizada a los consumidores.

En ese contexto, lo galones de agua se comercializan en el 57.6 % de los puntos de ventas encuestados, un 25.4 % las botellas plásticas con agua de 24 Oz, y un 16.9 % las fundas pequeñas con agua. Anexo, figura No. 16 con la visualización correspondiente.

Figura No. 16 - Presentaciones de agua embotellada purificada que se comercializan en los puntos de ventas.

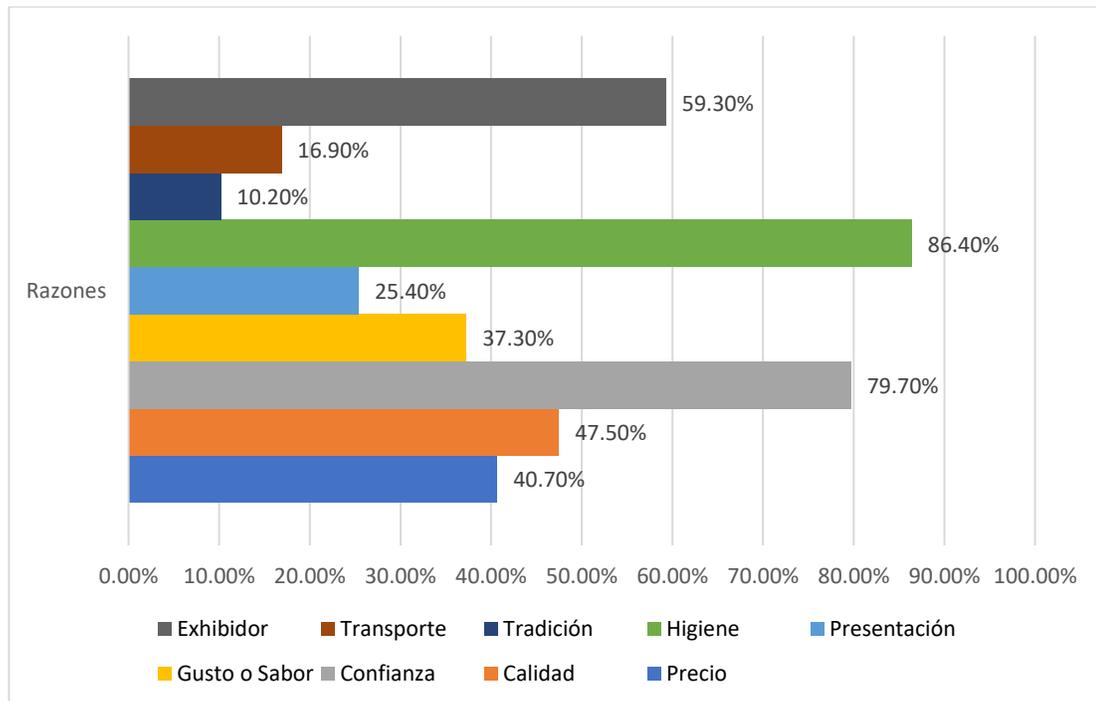


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, dentro de las razones que impactan favorablemente en la venta de las distintas marcas de agua, el 86 % de los encuestados opinan que la higiene es el aspecto principal, seguido de un 79.7 % de la confianza que se tiene a determinada marca al momento de adquirirla.

En ese sentir, un 59.3 % de las personas que colaboraron con esta investigación, indican que un exhibidor es también unas de las razones más importantes que favorecen grandemente en la rotación de las marcas de agua embotellada purificada. Esto por la visualización que se tienen de los mismos al llegar a los puntos de ventas. A continuación, en la figura No. 17, se puede observar los porcentajes de las causas más trascendentales que inciden en la venta de este producto.

Figura No. 17 - Razones que impactan favorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada purificada.



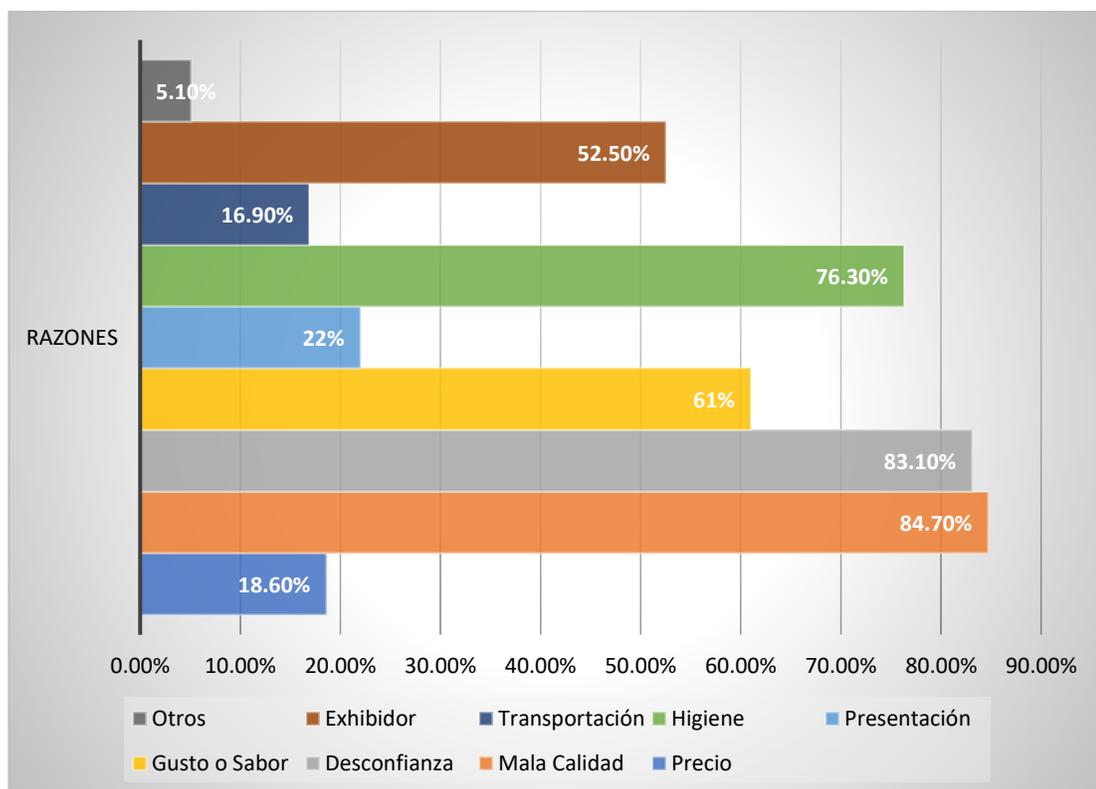
Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, los encuestados consideran que dentro de las razones que impactan desfavorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada purificada, de estos, un 84.7 % opinan que la causa principal es

la mala calidad o ausencia de la misma, seguido muy de cerca por un 83.1 % sobre la desconfianza que se genera por el producto en sí para su consumo, así como, un 76.3 % de los mismos indican que la higiene es otro factor que destaca, un 61 % para el sabor que se perciba del líquido, y un 52.5 % que el producto no se oferte en un adecuado exhibidor.

A continuación, figura No. 18 en la cual se muestra los porcentajes de las respuestas de los encuestados.

Figura No. 18 - Razones que impactan desfavorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada purificada.



Fuente: Elaboración propia.

En otro contexto, las personas a las cuales se le realizó las encuestas, brindaron ciertas sugerencias u observaciones con relación a algunos

aspectos que pueden influir en otorgar un mejor posicionamiento a las empresas que comercializan este líquido.

Dentro de estas sugerencias, está la de aumentar e implementar exhibidores modernos que ayuden a proteger los botellones del sol y polvo, esto debido a la retroalimentación brindada por los usuarios finales, que están preocupados por las enfermedades que pueden generarse fruto de que en especial los botellones con agua están a la intemperie y recibiendo constantemente rayos solares, los cuales provocan reacciones químicas en el plásticos, el cual puede transferirse a su contenido, teniendo en cuenta que se trata de agua purificada y de ahí trasladarse a quienes consumen el agua en estas presentaciones.

En ese sentir, las personas encuestadas de los puntos de ventas, expresan que se debe mejorar la calidad de ciertos botellones, los cuales son utilizados por algunas marcas comercializadoras de agua purificada en específico. Así mismo, recomiendan utilizar plásticos que se degraden más, o que sean más amistosos con el medio ambiente, y que a su vez tenga un diseño más ergonómico hacia los usuarios, por ejemplo, botellones con agarradera, botellas plásticas biodegradables.

Igualmente, sugieren invertir más en gestión humana, la cual asegure proporcionarle las herramientas necesarias para que los empleados de las empresas comercializadoras de este vital líquido, lo realicen en una forma más eficiente. Y que, a su vez, puedan darle una mejor manipulación a los productos que representan, ya que el agua es vida, y por lo tanto salud.

En ese tenor, la higiene de los productos a comercializar es un factor inherente al éxito de venta de los mismos, esto junto a la calidad que perciben los usuarios, no solo del agua purificada embotellada, sino también de la trasportación de los mismos, y, por consiguiente, de los empleados que manejan las distintas presentaciones de este producto.

Otra sugerencia importante a destacar, es lo relacionado a que las empresas consideren e implementen el reducir el precio a los botellones con agua, pues algunos individuos encuestados comentaron que esta es una observación la cual realizan los usuarios finales.

De la misma forma, y ante el escenario actual de pandemia del Covid 19, sugieren que las empresas se empleen a fondo en cuanto a la logística necesaria, que asegure proporcionar en cuanto a calidad e higiene a los productos que comercializan, esto obviamente en el lapso requerido por los clientes. Esto pues, por que en ocasiones se ha interrumpido la cadena de suministro de este producto.

2.6 Integración de los resultados.

Con relación, a los resultados obtenidos desde las perspectivas de los ejecutivos de la compañía, puntos de ventas y clientes o consumidores finales, se sintetiza las siguientes informaciones.

Rocío del Kaltus Agua Purificada, cuenta con la capacidad instalada para poder hacer frente a un mayor requerimiento de sus productos, esto apegado a sus objetivos estratégicos relacionados al aumento en la demanda del mercado. Es así, que ha iniciado una estratagema para estimular la misma y de esta forma incrementar su producción.

No obstante, a pesar de que la empresa Rocío del Kaltus Agua Purifica, ha utilizado una estrategia de penetración a mercados no tan competitivos, lo cierto es que existe una tendencia hacia dos marcas que dominan el segmento de botellones de agua purificada, éstas empresas competidoras son Cascada y Xtra. Esta información, es corroborada por las preferencias de los usuarios finales, y por la rotación de las mismas en los puntos de ventas.

Igualmente, se observa una clara orientación por degustar de las presentaciones de agua purificada en botellones y envases de 16 Oz, esta última donde la competencia se intensifica, esto es debido a que las barreras de entrada para estas presentaciones son menores que para los botellones, por lo tanto, abundan más compañías que venden la misma.

En lo que respecta al dominio del mercado de agua purificada por estas dos marcas, esto coincide con las informaciones obtenidas por los tres segmentos escudriñados, en la cual concuerdan que los aspectos que catapultan en cierta forma el éxito de esta clase de compañía, es en primera instancia la confianza depositada tanto por los puntos de ventas y por los clientes o usuarios finales en los productos que representan.

En ese sentir, la confianza generada por las comercializadoras de agua embotellada, se debe fundamentalmente a la higiene con que se transporta, exhibe y vende este producto. Claro está, según las razones brindadas por los clientes con relación a los aspectos de posicionamiento de dichas marcas.

En esa misma línea, la confianza se fortalece con el abastecimiento constante, seguro y con la calidad que amerita este vital líquido. Esto según los puntos de ventas encuestados.

De hecho, este aspecto es tan crucial para el buen desenvolvimiento y/o desarrollo de estas clases de empresas, que en dado caso que no se confié en los productos de estas compañías, tanto los puntos de ventas como los clientes o usuarios finales consideran que es un factor que impacta desfavorablemente.

De igual importancia, se destaca la utilización de exhibidores para posicionamiento de las marcas. Esto es, adicional a la información obtenida por los distintos instrumentos de recolección utilizados, pues, en gran porcentaje de los puntos de ventas consultados, claramente la tendencia del uso de exhibidores es hacia las dos marcas mencionadas anteriormente.

No obstante, según las informaciones recolectadas de los clientes o usuarios finales, los exhibidores no son considerados como trascendentales, ni tampoco se descartan para lograr el posicionamiento logrado o deseado.

Al contrario, los puntos de ventas matizan esta herramienta para posicionar las marcas comercializadora de agua, incluso proporcionan sugerencias al respecto.

En ese contexto, algunos puntos de ventas abordados, comentan la necesidad de visualizar un exhibidor más amigable con el medio ambiente, y los botellones o botellas plásticas estén construido con materiales biodegradables, y que se tengan en cuenta aspectos ergonómicos en los mismo, dígase una asa, mango o agarradera para poder transportarlos mejor.

Capítulo III. Propuesta para incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua Purificada.

El móvil de este capítulo, es realizar una propuesta para incrementar la producción en Rocío del Kaltus Agua purificada, la misma se fundamenta en los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, así como de las sugerencias recibidas en las mismas. Claro está, sin dejar a un lado, el sustento teórico abarcado en el capítulo uno (1), especialmente el que engloba los aspectos estratégicos.

Dentro de estas variables estratégicas, especialmente lo relacionado a las herramientas para la elaboración, ejecución y control de las estrategias, esto pues, por la necesidad de incorporar las mismas, debido a su utilidad para alcanzar las metas u objetivos estratégicos.

3.1 Objetivo e Importancia de la Propuesta.

Es así, que la finalidad de esta propuesta, es plantear cuales son las estrategias sugeridas a utilizar, su viabilidad y los pasos que se han de dar para establecer las mismas, y como saber si vamos por el camino indicado.

En ese contexto, su importancia radica en que, por los resultados obtenidos la empresa Rocío del Kaltus ha de necesitar implementar ciertas estrategias para aumentar la demanda de sus productos y por consiguiente la producción de los mismos.

Por ende, dicha proposición ha de realizárseles a los ejecutivos de la empresa, quienes son los encargados de velar por el alcance los objetivos estratégicos en esta compañía.

3.2 Historia de la empresa.

Rocío del Kaltus Agua Purificada, es una marca de la sociedad Verdacruz SRL, empresa destinada al procesamiento de agua para el consumo humano, la cual está localizada en la calle Lolo Pichardo, edificio No. 13, Baracoa, Santiago de los Caballeros. Rep. Dom. Sus inicios se remontan al año 1981, para ese entonces se le conocía como Agua Rocío, representada por Industrias Rocío y/o Miguel Castellano. Para el año 2016, se traspasa los derechos de propiedad a los señores Hipólito Estrella y el Sr. Emiliano Paulino, representantes de la sociedad VERDALUZ SRL quienes la ostenta hasta la fecha.

Visión.

Alcanzar las metas fijadas y abarcar un mercado general, logrando así una empresa grande para brindar calidad y poder llevar agua purificada a todos los lugares de nuestra región.

Misión.

Proporcionar la mejor agua purificada con la más alta calidad, con el fin de garantizar la seguridad de nuestros consumidores.

Valores.

- **Responsabilidad**, ya que cumplimos con nuestro deber, cumpliendo las disposiciones de nuestros clientes.
- **Confianza**, ofrecer a nuestros clientes siempre una excelente calidad, así como fidelidad con nuestra empresa.

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional que sustenta esta compañía la componen 8 personas, dentro de las cuales hay dos ejecutivos que hacen la función de

los procesos administrativos, aunado a 6 empleados más que trabajan en la parte operativa y de transporte.

3.3 Estructura de la propuesta.

La propuesta a plantear, inicia con realizar un diagnóstico tanto interno como externo a la empresa, para lo cual se ha de elaborar la matriz FODA. En la misma, se analizarán los aspectos que caracterizan el entorno de la empresa, para así poder realizar decisiones estratégicas oportunas, con la finalidad de mejorar el escenario de la empresa en el futuro.

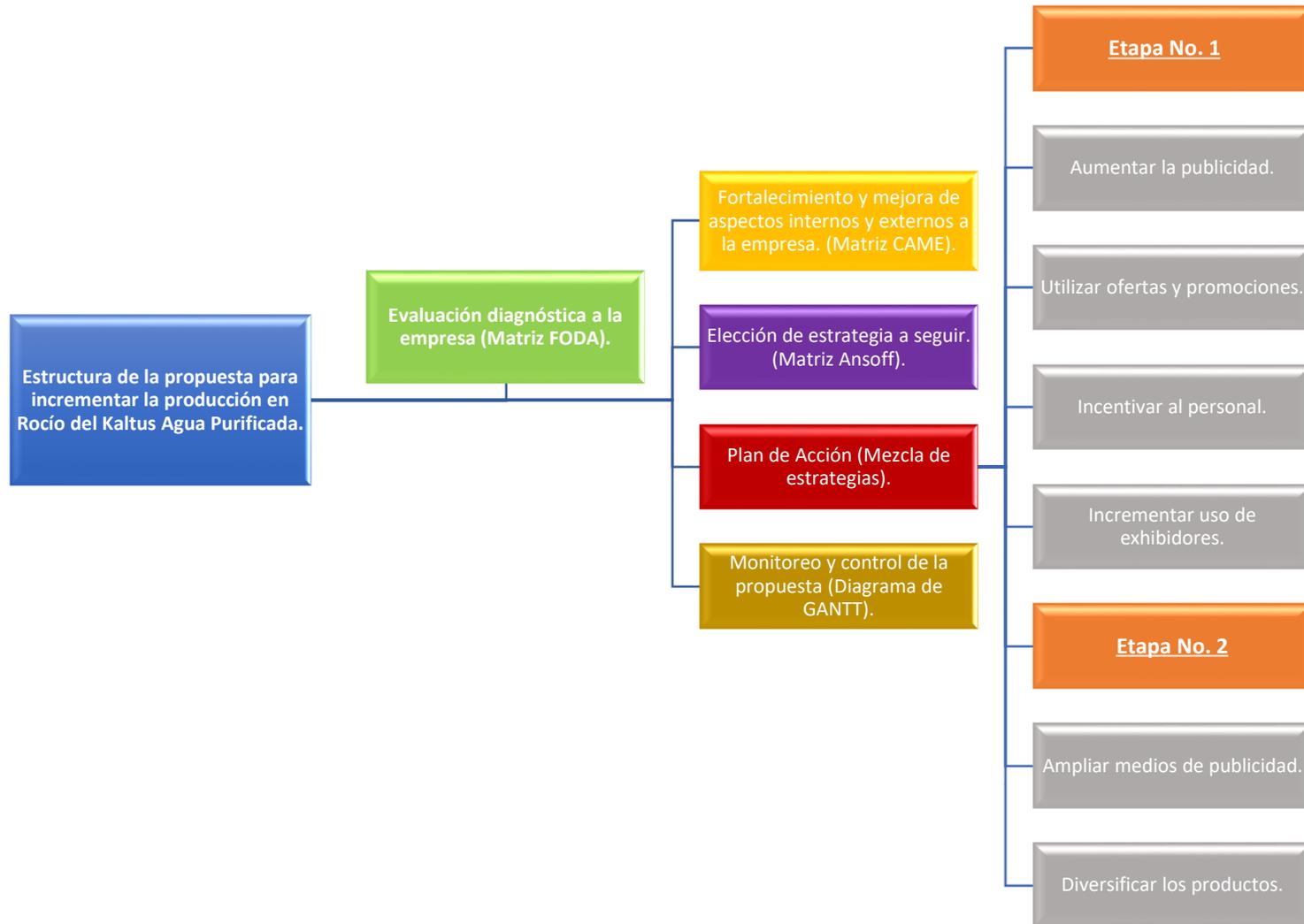
Posterior a este análisis, y con los resultados obtenidos del mismo, se procederá a realizar una matriz CAME, en la cual se detalla las acciones a seguir para mantener o mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, menguar o reducir las debilidades y afrontar las amenazas que pueda tener la compañía.

En consecuencia, se ha de establecer cuáles serán las estrategias a seguir, por lo que la elaboración de una Matriz Producto / Mercado o como se le conoce comúnmente Matriz Ansoff, es ideal para este escenario. Esto pues, porque la misma es la herramienta idónea para las empresas que se establecen meta u objetivos de crecimiento, logren identificar cual es la mejor estrategia a utilizar y así lograr el cometido propuesto.

Por lo tanto, luego de haber establecido la estrategia idónea, se procederá a la estructuración de un plan acción para detallar los pasos a seguir con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En ese contexto, se utilizará un diagrama de Gantt, con la finalidad de apoyar la realización de dichos pasos, y que se puedan visualizar gráficamente su ejecución.

En la figura No. 19, se puede visualizar un esquema de la estructura de la propuesta.

Figura No. 19 – Esquema estructural de la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Matriz FODA para Rocío del Kaltus Agua Purificada.

Para la composición de esta propuesta, es pertinente iniciar con realizar una evaluación de la situación de la empresa. Por lo tanto, es crucial elaborar una matriz FODA a la empresa. Rocío del Kaltus Agua purificada cuenta con el siguiente diagnóstico, el cual se visualiza en la figura No. 20.

Figura No. 20 - Análisis FODA a la empresa Rocío del Kaltus Agua



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el diagnóstico realizado a la marca Rocío del Kaltus Agua Purificada, se puede entender que variables externas como la alta competitividad en el sector, la alta inversión que realizan los competidores, el acceso al crédito en condiciones mucho más favorables para los competidores, junto a las variables internas de la institución, como lo son posicionamiento reducido en el mercado, fruto de la limitada publicidad, y el delimitado acceso al crédito, que contribuye al reducido posicionamiento de esta marca en el mercado, dan como resultado el escenario restringido en el que se desenvuelve la empresa.

3.5 Matriz CAME para Rocío del Kaltus Agua Purificada.

Es imperante mantener y/o mejorar las fortalezas de la marca, explotar las oportunidades que tienen, establecer estrategias para superar sus debilidades y enfrentar sus amenazas existentes. Por lo que, el Análisis CAME visualizado en la tabla No. 9, al implementarse contribuirá a incrementar la demanda y, por ende, la producción.

Tabla 9 - Análisis CAME para Rocío del Kaltus Agua Purificada.

	Análisis Interno	Análisis Externo
	<u>Estrategias para Corregir Debilidades.</u>	<u>Estrategias para Afrontar Amenazas.</u>
Factores Negativos	Lograr acceso a un crédito en mejores condiciones, el cual sirva para aumentar nuestra publicidad, e inversiones en la marca y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado.	A medida que aumenta la demanda, incrementar la capacidad instalada, y los camiones transportadores de nuestros productos.

		Investigar la viabilidad en cuanto a la implementación de utilizar materiales amigables con el medio ambiente.
Factores Positivos	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias para Mantener Fortalezas</u></p> <p>Conservar un ambiente laboral de apoyo, el cual reconozca los aportes de los empleados, brindando a su vez la flexibilidad necesaria para el alcance de las metas laborales, y fomentando la interacción entre los colaboradores.</p> <p>Realizar mejora continua a los procesos, con la finalidad de reducir costos y agregar valor a nuestros productos y servicios.</p> <p>Constantemente analizar el mercado, su composición, rasgos, y cuáles son sus condicionantes, esto con la finalidad de mejorar al implementar las decisiones en materia de marketing.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias para Explotar Oportunidades.</u></p> <p>Aprovechar que la capacidad instalada es mayor que la demanda, esto con el fin de explorar nuevos mercados.</p> <p>Mejorar las relaciones de negocios con los puntos de ventas, esto al brindar ofertas en nuestros productos, y premios a ellos por la rotación de los mismos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Matriz Producto / Mercado.

Posterior al haber utilizado estas herramientas, es importante la implementación de la Matriz Producto / Mercado o como generalmente se le conoce Matriz Ansoff, ya que con la misma se podrá evaluar la mejor opción de estrategia para aumentar el crecimiento y de paso la demanda de los productos de la empresa en el mercado. Por lo tanto, en la tabla No. 10 se observa el desarrollo de dicha matriz.

Tabla 10 - Matriz Ansoff.

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	<p><u>Estrategia Penetración de Mercado.</u></p> <p>*Ganar clientes de la competencia. *Aumentar la demanda de nuestros productos en el mercado actual.</p>	<p><u>Estrategia Desarrollo de Productos.</u></p> <p>Presentaciones nuevas de los productos, para vender a clientes actuales.</p>
	Nuevo	<p><u>Estrategia de Desarrollo de Mercado.</u></p> <p>Ampliar a mercados nuevos.</p>	<p><u>Estrategia de Diversificación.</u></p> <p>Presentaciones nuevas de los productos, para</p>

			vender a clientes nuevos.
--	--	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede notar, existen cuatro (4) estrategias que merecen utilizarse para aumentar el crecimiento y por ende la demanda en la marca Rocío del Kaltus Agua Purificada, dentro de las cuales están las estrategias intensivas que abarcan la penetración del mercado, utilizando los productos actuales. Así mismo, se ha de incluir el desarrollo de un mercado nuevo con productos actuales o el desarrollo de productos nuevos al mercado actual. Igualmente, la estrategia alternativa es la de diversificación, tanto para productos y mercados nuevos.

De estas, teniendo en cuenta el escenario actual de la empresa y la cual presenta limitaciones, es oportuno, prudente y conservador dividir en dos etapas la elaboración y ejecución de las estrategias.

En una primera etapa, utilizar una mezcla de la estrategia de penetración y desarrollo del mercado. Esto es, por que resulta factible y menos costoso ganar clientes a la competencia en el mercado objetivo actual, y en uno nuevo versus el desarrollo de productos nuevos. En ese orden, también hay que considerar que los resultados se esperan con mucha mayor rapidez que en una segunda etapa.

Con relación a la utilización de la estrategia de penetración de mercado, la misma estará orientada a aumentar la promoción de los productos, y los canales de transportación del mismo.

De igual modo, al utilizar la estrategia de desarrollo de mercado, esta se enfocará esencialmente en la incursión a nuevos mercados geográficos, por ende, aumento en la distribución de los productos.

Una segunda etapa, la cual abarcaría desarrollo de nuevos productos y diversificación de los mismo. La razón de posponer esta mezcla de estrategia para una segunda etapa, obedece a que requiere de mayor cantidad de recursos para su realización, así como el tiempo necesario para su ejecución, pues, se ha de establecer el plazo estimado en el cual se han de ejecutar cada paso, y la persona responsable para ejecutar los mismos. Por ejemplo, estudiar la viabilidad de construir botellones con material biodegradable, en un tiempo estimado y bajo la responsabilidad de una persona determinada.

3.7 Mezcla de estrategias.

La mezcla de estrategia sugerida a aplicar en una primera etapa a la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada, es la de penetración y desarrollo de mercado. En otras palabras, enfocarse en un mercado objetivo y posteriormente ampliarlo. La misma, abarca los siguientes puntos.

Aumento de la publicidad: una acción sencilla que impacta y a la vez posiciona a la marca en la mente de los consumidores, es la utilización de los camiones que transportan los productos. Pues, en la parte trasera de estos se puede rotular una imagen referente a la marca. Así mismo, teniendo en cuenta el mercado objetivo, es acertado realizar esta iniciativa bajo esta etapa, y postergar un mayor monto de recursos económicos para publicidad en redes sociales y radiales para una segunda fase.

Ofertas y promociones: Al hacer uso de esta herramienta, se robustece la lealtad hacía la marca y por ende la fidelización de los puntos de ventas y de los clientes o usuarios finales, así como, estimular la demanda de los productos.

Incentivar al personal: En este acápite, una táctica que genera utilidad, es estimular económicamente al personal que transporta los productos para la captación de puntos de ventas.

Incremento del uso de los exhibidores: con esta maniobra, se ha de buscar la colocación de los productos en los puntos de ventas, y de la misma forma expandir no solo el posicionamiento, sino la venta de los mismos.

En una segunda etapa, es imperante realizar las siguientes acciones, para lograr el crecimiento del mercado e incrementar la producción en la compañía.

Ampliación de la publicidad: esta táctica sirve para expandir los medios utilizados en la etapa anterior. En esta fase, se sugiere utilizar las redes radiales y el marketing digital para las redes sociales, con el objetivo de aumentar el posicionamiento de la marca e incrementar el consumo de Rocío del Kaltus Agua purificada.

Diversificación de los productos: ofertas de nuevos productos afines a los actuales, tanto para el mercado objetivo inicial como el que se va a desarrollar. Estos productos pueden ser, las denominadas funditas con agua, hielo, o la utilización de envases biodegradables en los productos.

Por lo tanto, para realizar esta proposición de etapas, se ha de elaborar un plan de acción en el cual luego de haber definidos los objetivos, se han de puntualizar las estrategias necesarias para alcanzar los mismos, posteriormente se complementará con las tácticas o tareas las cuales servirán para ejecutar las estrategias a mencionar.

Es así, que a continuación, la tabla No. 11 donde se puede visualizar el plan de acción a seguir con relación a esta propuesta.

Tabla 11 - Plan de acción a la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada.

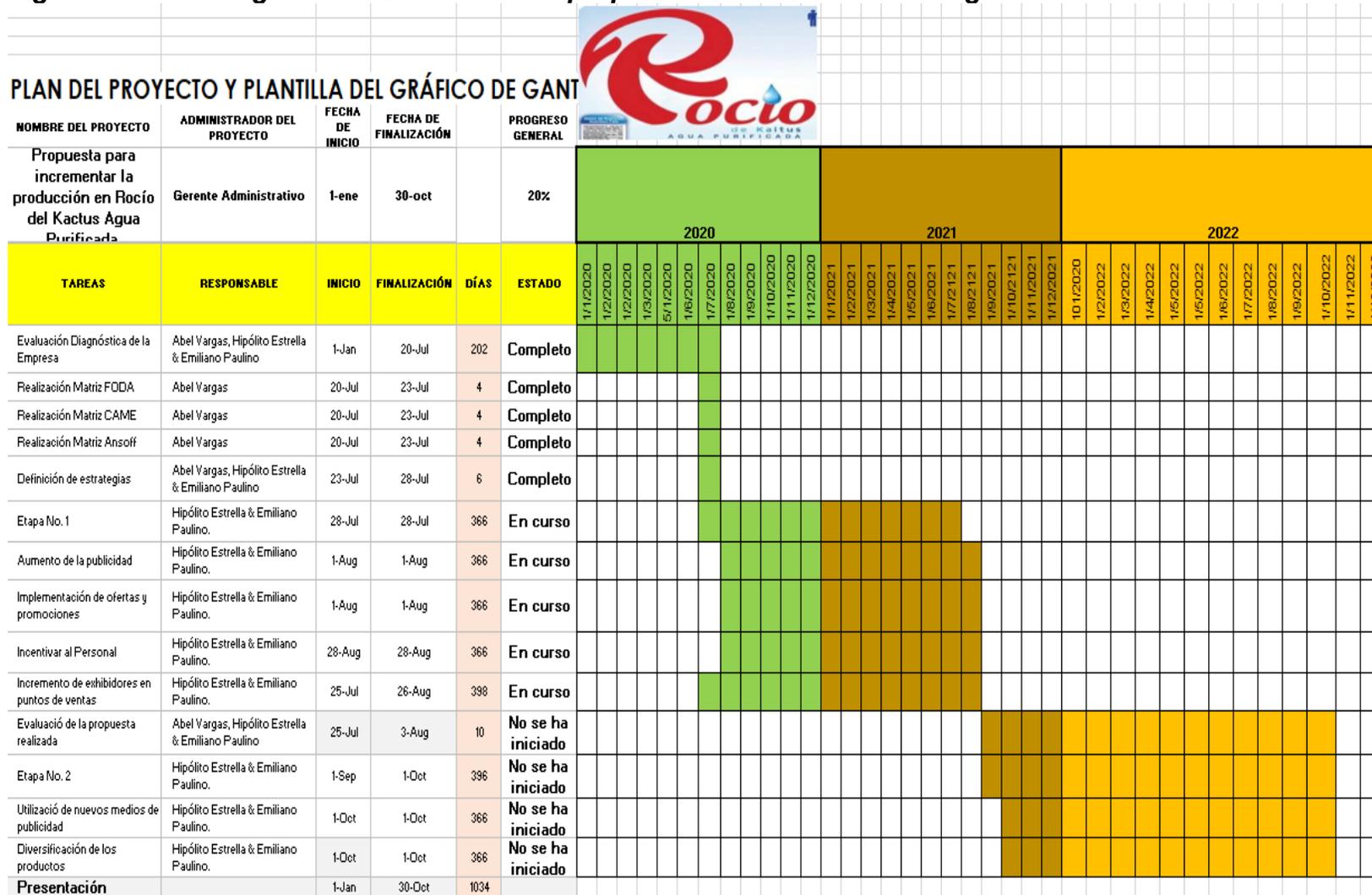
	Objetivo	Acciones a Ejecutar	Recursos Necesarios	Plazo	Responsable
Etapa No. 1	Implementar la publicidad.	Rotular camiones que transportan los productos.	Camiones, Financieros.	2 semanas	Gerente Administrativo
	Utilizar Ofertas & Promociones	Descuento de un 25% en la 1era compra del botellón con agua, y por cada 10 botellones 1 gratis al cliente o usuario final.	Humano, Financieros.	1 año	Gerente Administrativo
	Incentivar al personal.	Remuneración económica a los empleados que adhieran	Humanos, Financieros.	1 año.	Gerente Administrativo

		puntos de ventas.			
	Incrementar colocación de exhibidores en los puntos de ventas.	Aumentar la colocación de los exhibidores en los puntos de ventas adjuntos a la zona de ruta. (Mercado Objetivo).	Financieros, Humanos.	1 año.	Gerente Administrativo
Etapa No. 2	Ampliar los medios de publicidad a emplear.	Utilizar las redes radiales y sociales como pág. Web, Instagram y Facebook.	Financieros, Humanos.	1 año.	Gerente Administrativo
	Diversificar los productos.	Vender hielo, funda con agua, esquimalitos	Financiero, Mercadeo	1 año	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, para dar apoyo a la implementación de estas estrategias, la siguiente figura No. 21, presente en forma gráfica la propuesta a la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada.

Figura No. 21 - Diagrama de Gantt sobre la propuesta a Rocío del Kaltus Agua Purificada.



Fuente: Elaboración propia

3.8 Diseño de evaluación de la propuesta.

Es importante evaluar la propuesta de forma habitual, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos. Es por tal razón, que se sugiere aplicar en forma acostumbrada los siguientes dos cuestionarios para determinar cómo han progresado las estrategias propuestas, uno de ellos dirigido a los puntos de ventas y otro para los clientes o usuarios finales.

Por igual, es imperante destacar que dicha evaluación debe de realizarse mínimo cada año, a ambos grupos, entendiendo que los mercados no son estáticos, todo lo contrario, son mercados cambiantes.

Aunque exista cierta estabilidad en los mismo, lo cierto es que, entra la oferta y la demanda de los productos y / o servicios, siempre hay una conmutación. y es por esto la importancia de evaluar en forma usual la propuesta realizada.

Como se ha mencionado, los instrumento utilizados para la recolección de datos, son los cuestionarios, en las figuras No. 22 y 23 donde se visualiza la sugerencia a aplicar para los puntos de ventas y los clientes o usuarios finales. Con estos, se puede indagar sobre el estatus de la empresa en el mercado en que interviene.

Figura No. 22 - Cuestionario para encuestar puntos de ventas.

Cuestionario para realizar encuesta a los puntos de ventas.



Cuestionario No. _____

1) **Genero:**
 A) Masculino _____
 B) Femenino _____

2) **Edad:**
 A) 18-25 _____
 B) 26-35 _____
 C) 36-45 _____
 D) Mas de 45 _____

3) **¿Cuáles marcas de agua se venden en este establecimiento?**

Bella Vista _____	Cascada _____
Ideal _____	Cielo _____
Rocio del Kactus _____	Diva _____
Xtra _____	Cristal _____
Planeta Azul _____	Remanse _____
Rangel _____	Estani _____
Dasani _____	Otras _____

4) **¿Cuáles presentaciones de agua embotellada se venden en este establecimiento?**
 Botellón _____ Botella ~~plást.~~ de 16 oz. _____
 1 galón _____ Funda ~~peq.~~ de agua _____
 Botella ~~plást.~~ de 24 oz. _____

5) **¿Cuáles razones considera usted, que impactan favorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada? Establecer por orden de importancia.**

Precio _____	Higiene del producto _____
Calidad _____	Tradicón _____
Confianza _____	Transporte del _____
Sabor _____	Producto _____
Presentación del producto _____	Exhibidor _____
	Otros _____

6) **¿Cuáles razones considera usted, que impactan desfavorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada? Establecer orden de importancia.**

Precio _____	Higiene del producto _____
Calidad _____	Tradicón _____
Confianza _____	Transporte del _____
Sabor _____	Producto _____
Presentación del producto _____	Exhibidor _____
	Otros _____

7) **¿De acuerdo a las siguientes presentaciones, ¿Cuál es el precio de venta?**

Marca de Agua Embotellada	Botellón	1 galón	Botella 24 oz	Botella 16 oz	Funda Peq.

8) **¿Tendría alguna sugerencia u observación que ayude a la empresa a mejorar algún aspecto?**

Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 23 - Cuestionario para encuestar a clientes o usuarios finales.

<p style="text-align: center;">Cuestionario para realizar encuesta a los clientes o usuarios finales.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Cuestionario No. _____</p> <p>1) Genero:</p> <p>A) Masculino _____ B) Femenino _____</p> <p>2) Edad:</p> <p>A) 18-25 _____ B) 26-35 _____ C) 36-45 _____ D) Más de 45 _____</p> <p>E) ¿Usted consume agua embotellada purificada?</p> <p>A) Sí _____ B) No _____</p> <p>F) ¿Cuáles presentaciones de agua embotellada purificada usted consume?</p> <p>A) 5 galones _____ D) 16 oz. _____ B) 1 galón _____ E) Otro _____ C) 24 oz. _____</p> <p>G) ¿Cuál es la frecuencia con la cual usted compra agua embotellada purificada?</p> <p>Diario _____ 3 veces a la semana _____ 1 vez a la semana _____ 4 veces a la semana _____ 2 veces a la semana _____ Otro _____</p> <p>H) ¿Cuáles (3) marcas de agua embotellada purificada usted prefiere?</p> <p>Rocío del Kactus _____ Ideal _____ Planeta Azul _____ Rangel _____ Xtra _____ Internacional _____</p>	<p>Cascada _____ Cielo _____ Diva _____ Remanse _____ Crystal _____ Estami _____ Dasani _____ Otros _____ Bella Vista _____</p> <p>I) Seleccionar las razones por orden de importancia, de por qué consume determinada marca de agua embotellada purificada.</p> <p>1) Precio, calidad y gusto _____ 2) Confianza, presentación e higiene del producto _____ 3) Tradición, transportación del producto, y que la marca cuente con un exhibidor propio _____</p> <p>J) Seleccionar las razones principales de por qué, no consume alguna determinada marca de agua embotellada purificada.</p> <p>1) Precio, Calidad, gusto _____ 2) Confianza, presentación e higiene del producto _____ 3) Tradición, transportación del producto, y que la marca cuente con un exhibidor propio _____</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada, es una institución con muchas oportunidades de mejorar su escenario, esto porque su razón de ser es proporcionar agua purificada con la más alta calidad, y este es un líquido vital para el desarrollo de la vida, por tanto, generalmente tendrá un mercado a quien suplir.

En ese contexto, sus ejecutivos están dispuestos a realizar los pasos necesarios para hacer mejoras en la compañía y de paso ser más competitivos. Por lo que, a medida que se iba culminando este proyecto, los mismos estaban planificación acciones para crecer e incrementar la demanda de sus productos.

Es así, que, como desarrollador de este proyecto, la satisfacción es grata por despertar la intención de los ejecutivos de la empresa, en realizar esas acciones que los vuelvan más competentes.

CONCLUSIONES.

Las deducciones a las que se ha concluido respecto a este trabajo de investigación, son las siguientes.

El escenario en el que se desarrolla la empresa Rocío del Kaltus Agua Purificada, ha permitido observar que las actividades de índole estratégicas no se realizan como deberían hacerse, esto es debido a la presencia de empirismo en la realización de las mismas. Esto, no le ha permitido aprovechar su capacidad instalada, la cual supera la demanda de la compañía.

La inversión realizada hasta el momento por esta institución, no ha sido la adecuada para un mayor posicionamiento de la marca. Esto es, en relación a camiones que transporten los productos, exhibidores en los puntos de ventas, publicidad, promoción, desarrollo y estudios de mercados.

Dentro de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, se tiene que la rotación principal de las presentaciones vendidas de estos productos, corresponde a los botellones y a las botellas plásticas de 16 oz, y que las mismas principalmente se realizan de una (1) a dos (2) veces por semana.

Así mismo, aspectos como la confianza, calidad y presentación de los productos, genera la fidelidad de los clientes a las distintas marcas que comercializan el agua purificada embotellada.

En contraste, con variables como la desconfianza, higiene y mala presentación de los productos, los cuales generan deslealtad o no afiliación a determinadas marcas de agua embotellada.

En último lugar, los resultados de la investigación arrojan la información que dos marcas son las que principalmente dominan el mercado de comercialización de agua purificada embotellada.

RECOMENDACIONES.

Respecto a las conclusiones expuestas anteriormente, es oportuno destacar las siguientes recomendaciones de lugar.

Aunque los ejecutivos de la empresa tengan el conocimiento del mercado de agua embotellada purificada, es loable contar con asesoramiento en materia de elaboración, ejecución y control de estrategias tendientes a mejorar aspectos como el posicionamiento de la marca, la inversión a realizar en la misma, ¿dónde, ¿cómo y cuándo se debe hacer?, esto para que la generación de demanda aumente.

Es sugerible, realizar estudios de mercados para determinar posicionamiento de la marca, y saber dónde dirigir acciones como el establecimiento de exhibidores en los puntos de ventas, adición de camiones que transporten los productos y se fortalezca determinadas rutas de puntos de ventas, así como la publicidad y promoción a utilizar.

Así mismo, es pertinente destacar el enfoque a las presentaciones que se comercializan de las botellas de 16 oz y los botellones de agua, pues por el momento debe ser el mercado objetivo a satisfacer.

En ese contexto, es acertado fortalecer el posicionamiento de variables como la confianza, calidad e higiene de los productos de la compañía, con la finalidad de incrementar la cantidad de clientes fieles o afines a la marca.

Respecto al dominio de las dos marcas comercializadoras de agua embotellada purificada, es adecuado realizar un proceso de benchmarking, con el objetivo de adaptar las estrategias que les han servido a estas empresas para su posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acquae Fundación. (2020). *Principales Datos Del Agua En El Mundo*. Recuperado en fecha del 13 de marzo del 2020 de: <https://www.fundacionaquae.org/wiki-aquae/principales-datos-del-agua-en-el-mundo/>
- Amaya, J. (2018). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. 4ta ed. Editorial La Vid. Recuperado en fecha del 05/06/2020 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=cuales+son+los+niveles+de+la+estrategias&ots=g6ouVP1DND&sig=vzylMoWjABtEktcvyKLwy90KUHA#v=onepage&q=cuales%20son%20los%20niveles%20de%20la%20estrategias&f=false>
- AnálisisFoda.net. (2020). *Historia de la matriz de Análisis FODA*. Recuperado en fecha del 08 de junio del 2020 de: <https:// analisisfoda.net/historia-de-la-matriz-de-analisis-foda/>
- Anaya, Tejero, J., J. (2016). *Organización De La Producción Industrial*. Un enfoque de gestión productiva en fábrica. Madrid: Esic Editorial.
- Arteaga, L., E., & Burbano, J. (2017). Revista de economía y administración. *El dilema de la estrategia y la estructura organizacional: Una mirada a la evolución del pensamiento estratégico*. Recuperado en fecha del 20 de junio de 2020 de: <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/36/30>
- Asesoría, Consultoría & Capacitación BCAG. (2019). *Estrategia Corporativa*. Recuperado en fecha del 08 de junio del 2020 de: <https://www.youtube.com/watch?v=HskUMI-7quY>

- Ayala, L., E., & Arias, R., (2015). *Las escuelas de estrategias corporativas*. Recuperado en fecha de 22 de junio de 2020 de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm>
- BBVA, (2015). *Historia de la economía: Los cuatro grandes modelos económicos*. Recuperado en fecha del 18 de junio de 2020 de: <https://www.bbva.com/es/la-economia-en-la-historia-una-mirada-al-pasado-una-vision-de-futuro/>
- Blanco, J. D. (2015). *Las Tres Disciplinas de Valor (Treacy y Wiersema)*. Recuperado en fecha del 19 de junio de 2020 de: <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/09/las-tres-disciplinas-de-valor-treacy-y.html>
- Bernal, C., A. (2010). *Metodología De La Investigación*. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 3era. ed. Colombia: Prentice Hall.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2017). *El arte de la ejecución en los negocios*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Blogdelalogistica.es. (2020). *¿Cuáles son los principales sistemas de producción industrial?* Recuperado en fecha del 18 de junio de 2020 de: <http://blogdelogistica.es/cuales-son-los-principales-sistemas-de-produccion-industrial/>
- Cadenas, V. (2011). Clasificación De Los Sistemas De Producción. *Administración de operaciones*. Recuperado el 26 de marzo del 2020 de: <https://sites.google.com/site/aocadenasvictor/1-1-definicion-concepto-desistemas-de-produccion>
- Cardoza, L., A., (2018). *La aplicación de la matriz Ansoff para la mejora de la competitividad empresarial*. Caso: Institución educativa “Nuestros Chiquitines”, (Trabajo fin de grado). Surco. Perú: Universidad de San

Martin de Porres. Recuperado en fecha del 09/05/2020 de:
[file:///C:/Users/HP/Downloads/cardoza_pla%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/cardoza_pla%20(1).pdf)

Carro, R., & González G., D., (2012). *El Sistema De Producción & Operaciones. Recursos de aprendizaje*. Recuperado el 26 de marzo del 2020 de:
http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf

Chirinos, C. & Rosado, Fco., (2016). *Estrategia de diferenciación: El caso de las empresas industriales*. Ingeniería Industrial, [Fecha de consulta 19 de junio de 2020]. ISSN: 1025-9929. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337450992008>

Collazo, Ivonne, (2019). *Tipos de sistemas de producción*. Recuperado en fecha del 15 de junio del 2020 de:
<https://www.youtube.com/watch?v=pAe6LqJzkdA>

Corvo, Helmut. (2020). *Sistemas de producción: Características, elementos, tipos, ejemplos*. Recuperado en fecha del 16 de junio del 2020 de: <https://www.lifeder.com/sistema-de-produccion/>

Cuatrecasas, Lluís. (2012). *Organización de la producción y dirección de las operaciones*. Sistemas actuales de gestión eficientes y competitiva. Madrid: ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado en fecha del 16 de junio del 2020 de:
https://elibro.net/es/ereader/unapec/62602?as_all=SISTEMAS_DE_PRODUCCI%C3%93N_&as_all_op=unaccent_icontains&fs_page=2&prev=as

David, R., Fred, (2013). *Concepto de administración estratégica*. 14^a ed. México: Pearson Educación.

- Economía y Negocios. (2015). *La estructura sigue a la estrategia*. Recuperado en fecha del 21 de junio del 2020 de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=140171>
- Enciclopedia Económica. (2020). *Teoría neoclásica*. Recuperado en fecha de 21 de junio del 2020 de: <https://enciclopediaeconomica.com/teoria-neoclasica/>
- Estrategia & Negocios. (2016). *¿Cuál Es La Marca De Agua Que Más Se Consume En Su País?* Recuperado el 20 de marzo del 2020 de: <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/tom/976841-458/cu%C3%A1l-es-la-marca-de-agua-que-m%C3%A1s-se-consume-en-su>
- Franco, Á. M., León, C. & Zúñiga, A. (2017) *Diseño del sistema productivo de una empresa embotelladora de agua ozonizada*. Cali, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado en fecha del 24 de mayo del 2020 de: <http://hdl.handle.net/11522/10932>
- García, F. (2016). *Breve historia de la administración de la producción y de las operaciones*. Mérida: Universidad de los Andes. Recuperado el 18 de marzo del 2020 de: <https://docplayer.es/6249824-Breve-historia-de-la-administracion-de-la-produccion-y-de-las-operaciones.html>
- Gonzalez, J., Salazar, F., Ortiz, R. (2019). *Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos211.12>. Recuperado en fecha del 21 de junio del 2020 del sitio: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Greene, Robert, (2006). *Las 33 Estrategias De La Guerra*. 3era ed. Editor digital: Titivillus.

- Gross, Manuel. (2017). *Las 10 escuelas de estrategia de Mintzberg y 10 dilemas del estratega*. Recuperado en fecha del 21/06/2020 de: <https://manuelgross.blogspot.com/2017/06/las-10-escuelas-de-estrategia-de.html>
- Guerras & Navas: Estrategia Empresarial. (2014). *Niveles de estrategias y UEN*. Recuperado en fecha del 06 de junio del 2020 de: <https://www.youtube.com/watch?v=sGB69K4dld4>
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones*. Decisiones tácticas. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hernández S., R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología De La Investigación*. 3era. ed. México: McGraw-Hill.
- Hill, W., C. (2011). *Negocios Internacionales*. Competencia en el mercado global. 8va ed. México: McGraw-Hill.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). *Dominar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hoy Digital (2018). *Marcas De Agua Embotellada Más Demandadas*. Recuperado el 20 de marzo del 2020 de: <https://hoy.com.do/marcas-de-agua-embotellada-mas-demandadas/>
- Hoyos, Perales, G. (2018) *El modelo de las cinco Fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la Construcción Naval Militar*. (Trabajo académico). España. Universidad de Vigo. Recuperado en fecha del 07 de junio del 2020 de: <http://calderon.cud.uvigo.es/bitstream/handle/123456789/232/Hoyos%20Perales%2c%20Guillermo%20memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huamanchumo, N., Enrique, V., Desposorio, Z. (2016). *Aplicación de Lean Manufacturing para aumentar la productividad de la materia prima en el área de producción de una empresa esparraguera para el año 2016*. Recuperado el 20 de marzo del 2020 de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Namucho%20Huamanchumo,V%C3%ADctor%20Enrique%3B%20Zare%20Desposorio,Richard%20Anderson.pdf>

Jimeno, Bernal, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, afrontar, mantener explorar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Recuperado en fecha del 07 de junio del 2020 de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., (2000). *Administración De Operaciones. Estrategia & Análisis*. 5ta. Ed. México: Pearson Educación.

Llano, Mónica. (2016). *El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador*. (Trabajo fin de grado). Universidad ECOTEC: Ecuador. Recuperado en fecha del 18 de junio 2020 de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200010&lng=es&nrm=iso

Marín, Amancio. (2016). *Estrategias de diversificación*. Recuperado en fecha del 06 de junio del 2020 de: https://www.youtube.com/watch?v=o7_NGFWcMn4

Mejía, C., A. (2010). *Las unidades estratégicas de negocios*. Medellín: Planning Consultores Gerenciales. Recuperado en fecha del 06 de junio del 2020 de: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>

- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., Melgarejo, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercial en Bogotá*. (Trabajo fin de grado). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001> . Recuperado en fecha del 26 de junio de 2020 del sitio web: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Mora, E. (2019). *Estrategias de comercialización para incrementar las ventas de la embotelladora y purificadora de agua Olsty, cantón Salinas*, (trabajo fin de grado). UPSE, Matriz. Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado en fecha del 06 de junio del 2020 de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5203>
- Olivar, R., M. (2018). *Aplicación Áulica de la herramienta FODA*. Buenos Aires: Universidad de ciencias empresariales y sociales, (UCES). (Trabajo fin de grado). Recuperado en fecha del 08 de junio del 2020 de: http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4436/1/RI_07_17_Olivar.pdf
- Pedros, D. & Milla, A. (2013). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Análisis del entorno*. Ediciones Diaz de Santos: Madrid. Recuperado en fecha del 07 de junio del 2020 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=que+es+el+análisis+pest&ots=0-YIRCzj1P&sig=Myft2VI7LsGhZ4uSCLMn6oRoFEY#v=onepage&q=que%20es%20el%20análisis%20pest&f=false>
- Peiro, Alfonso. (2020). *Estrategias genéricas de Porter*. Recuperado en fecha del 18 de junio de 2020 de:

<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Porter, Michael. (2020). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. Recuperado en fecha del 19 de junio de 2020 de: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

Porto, J. & Merino, M. (2016). *Definición de sector terciario*. Recuperado en fecha del 16 de junio de 2020 de: <https://definicion.de/sector-terciario/>

Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). *Las herramientas estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Editorial Académica Española, Recuperado en fecha del 15/06/2020 de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LasHerramientasEstrategiasUnApoyoAlProcesoDeTomaDe-3966827.pdf>

Pulgarín, S., Rivera, H., Malaver, N. (2012). *Estrategia empresarial. Conceptos, teorías y principales herramientas*. Bogotá: Editorial Académica Española, Recuperado en fecha del 04/06/2020 de: https://www.researchgate.net/publication/316628233_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_PRINCIPALES_HERRAMIENTAS

Revista del Comercio.net. (2020). *El costo de producir agua purificada en el país*. Recuperado el 20 de marzo del 2020 de: <http://www.revistadelcomercio.net/costo-producir-agua-purificada-pais/>

Rodríguez, Daniela. (2020). *Escuela humano relacionista de la administración: Características, autores*. Recuperado en fecha de

21 de junio del 2020 de: <https://www.lifeder.com/escuela-humano-relacionista-administracion/>

Rodríguez, Z., Erick M. (2018). *Implementación de la metodología Kaizen para incrementar la producción en el área de operaciones de La Empresa Taller De Confecciones San Luis S.A. Universidad privada del norte*. Recuperado el 20 de marzo del 2020: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14472/ERIC_K%20RODRIGUEZ%20ZAMBRANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Rojas, Raúl. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado en fecha de 21/06/2020 de: <https://es.slideshare.net/RaulRojasHernandez/escuela-de-posicionamiento>

Ruiz, Gloria. (2016). *La industria es clave para el desarrollo del país*. Recuperado en fecha del 15 de junio del 2020 de: <https://www.laprensa.com.ni/2016/09/27/suplemento/empresariales/2106811-la-industria-clave-desarrollo-del>

Sipper, D., & Bulfin, R. (1998). *Planeación y control de la producción*. México: McGraw-Hill.

Tanenbaum, M & Holstein, W. (2012) *Production System*. Encyclopædia Britannica. Recuperado el 05 de abril del 2020: <https://www.britannica.com/technology/production-system>

Tarziján M., J. (2008). *La estrategia en breve. En fundamentos de estrategia empresarial* (pp. 29-58). Santiago, Chile: Ediciones UC.

Recuperado en fecha del 10 de junio del 2020 de:
www.jstor.org/stable/j.ctvkjb511.4

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 15^a ed. México: McGraw-Hill.

Tous, D., Guzmán, V., Cordero, M., & Sánchez, E., (2019) *Sistemas de producción*. Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor. Madrid: Esic Editorial.

Wetto, Milena, (2020). *Teoría neoclásica de la administración: Características y representantes*. Recuperado en fecha del 21 de junio del 2020 de: <https://www.lifeder.com/teoria-neoclasica-administracion/>

Wigodski, Teodoro, (2007). *Gestión estratégica: Síntesis integral y dilemas abiertos*. Trend Management. Recuperado en fecha del 06 de junio del 2020 de: <https://ssrn.com/abstract=1139262>

Womack, J., P., Jones, D., T., Roos, D. (2017). *La máquina que cambio al mundo*. Barcelona: Profit Editorial I.

Viteri, Jorge R., et al (2015). *Gestión de la producción con enfoque sistémico*. (Trabajo fin de grado). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado en fecha del 15 de junio del 2020 de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/15153>

ANEXOS



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, ABEL NICOLÁS VARGAS HERNÁNDEZ, CÉDULA 03104214204, matrícula de la Universidad APEC 2018-1626, estudiante de término del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN & PRODUCTIVIDAD, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de la sociedad VERDALUZ SRL y su marca ROCIO DEL KACTUS AGUA PURIFICADA, para realizar mi trabajo final sobre: PROPUESTA DE PLAN PARA INCREMENTAR LA PRODUCCION DE ROCIO DEL KACTUS AGUA PURIFICADA EN LA ZONA NORTE PARA PERIODO 2020.

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en determinar ¿Una propuesta para incrementar la producción en la empresa?

Abel Vargas
 (Firma del estudiante)

Yo, *Christian Paulino*
 (Nombre de quien autoriza en la empresa)
 031-0393320-0 Gerente

(Cargo que ocupa)

cédula 031-0393320-0 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa. Utilizar un pseudónimo en caso necesario.
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC.
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC.
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

VERDALUZ, S.R.L
 Tel: 809-471-2861
 (Firma de quien autoriza y sello de la empresa)
 Santo Domingo



Decanato de Posgrado

EXTENSIÓN CIBAO

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Cuestionario para realizar encuesta a los puntos de ventas.

Estimado Sr (a), soy estudiante de término de la Maestría en Gerencia & Productividad de la universidad APEC. Estoy realizando una Propuesta Para Incrementar La Producción en Rocío del Kactus Agua Purificada. Para lo cual agradecería su colaboración con relación a responder el siguiente cuestionario. Así mismo, le comunico que la información obtenida se ha de utilizar en total confidencialidad.

Cuestionario No. _____.

1) Genero:

A) Masculino _____.

B) Femenino _____.

2) Edad:

A) 18-25 _____.

B) 26-35 _____.

C) 36-45 _____.

D) Mas de 45 _____.

3) ¿Cuáles marcas de agua se venden en este establecimiento?

Bella Vista _____

Cascada _____

Ideal _____

Cielo _____

Rocío del Kactus _____

Diva _____

Xtra _____

Cristal _____

Planeta Azul _____

Remanse _____

Rangel _____

Estami _____

Dasani _____

Otras _____

4) ¿Cuáles presentaciones de agua embotellada se venden en este establecimiento?

Botellón _____

Botella plást. de 16 oz. _____

1 galón. _____

Funda peq. de agua _____

Botella plást. de 24 oz. _____

- 5) ¿Cuáles razones considera usted, que impactan favorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada? Establecer por orden de importancia.

Precio_____	Higiene del producto _____
Calidad_____	Tradición_____
Confianza_____	Transporte del
Sabor_____	Producto_____
Presentación del	Exhibidor_____
producto_____	Otros_____

- 6) ¿Cuáles razones considera usted, que impactan desfavorablemente en la venta de las distintas marcas de agua embotellada? Establecer orden de importancia.

Precio_____	Higiene del producto _____
Calidad_____	Tradición_____
Confianza_____	Transporte del
Sabor_____	Producto_____
Presentación del	Exhibidor_____
producto_____	Otros_____

- 7) ¿De acuerdo a las siguientes presentaciones, ¿Cuál es el precio de venta?

Marca de Agua Embotellada	Botellón	1 galón	Botella 24 oz	Botella 16 oz	Funda Peq.

- 8) ¿Tendría alguna sugerencia u observación que ayude a la empresa a mejorar algún aspecto?



Decanato de Posgrado

EXTENSIÓN CIBAO

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Cuestionario para realizar encuesta a los clientes, respecto a
Rocío del Kactus Agua Purificada.

Estimado Sr (a), soy estudiante de término de la Maestría en Gerencia & Productividad de la universidad APEC. Estoy realizando una Propuesta Para Incrementar La Producción en Rocío del Kactus Agua Purificada. Para lo cual agradecería su colaboración con relación a responder el siguiente cuestionario. Así mismo, le comunico que la información obtenida será utilizada con total confidencialidad.

Cuestionario No. _____.

Genero:

A) Masculino _____.

B) Femenino _____.

Edad:

A) 18-25 _____.

B) 26-35 _____.

C) 36-45 _____.

D) Más de 45 _____.

¿Usted consume agua embotellada purificada?

A) Sí _____.

B) No _____.

¿Cuáles presentaciones de agua embotellada purificada usted consume?

A) 5 galones _____.

B) 1 galón _____.

C) 24 oz. _____.

D) 16 oz. _____.

E) Otro _____.

¿Cuál es la frecuencia con la cual usted compra agua embotellada purificada?

Diario _____
1 vez a la semana _____
2 veces a la semana _____
3 veces a la semana _____
4 veces a la semana _____
Otro _____

¿Cuáles (3) marcas de agua embotellada purificada usted prefiere?

Rocío del Cactus _____
Planeta Azul _____
Xtra _____
Ideal _____
Rangel _____
Internacional _____
Cascada _____
Diva _____
Crystal _____
Dasani _____
Bella Vista _____
Cielo _____
Remanse _____
Estami _____
Otros _____

Seleccionar las razones por orden de importancia, de por qué consume determinada marca de agua embotellada purificada.

- 1) Precio, calidad y gusto _____.
- 2) Confianza, presentación e higiene del producto _____.
- 3) Tradición, transportación del producto, y que la marca cuente con un exhibidor propio _____.

Seleccionar las razones principales de por qué, no consume alguna determinada marca de agua embotellada purificada.

- |
- 1) Precio, Calidad, gusto _____.
 - 2) Confianza, presentación e higiene del producto _____.
 - 3) Tradición, transportación del producto, y que la marca cuente con un exhibidor propio _____.



VERDALUZ

MISION

Proporcionar la mejor agua purificada con la mas alta calidad, con el fin de garantizar la seguridad de nuestros consumidores

VISION

Alcanzar las metas fijadas y abarcar un mercado general, logrando asi una empresa grande para brindar calidad y poder llevar agua purificada a todos los lugares de nuestra región

VALORES

Responsabilidad, ya que cumplimos con nuestro deber, cumpliendo las disposiciones de nuestros clientes

confianza, ofrecer a nuestros clientes siempre una excelente calidad, asi como fidelidad con nuestra empresa

Rocio
de Verdalu
AGUA PURIFICADA

VERDALUZ S.R.L. ®











