



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ALCANZAR EL  
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA "GOLD AGUA" EN LA CIUDAD  
DE MACHALA.

VALAREZO ARELLANO ELVIS ANIBAL  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ALCANZAR EL  
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA "GOLD AGUA" EN LA  
CIUDAD DE MACHALA.

VALAREZO ARELLANO ELVIS ANIBAL  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ALCANZAR EL POSICIONAMIENTO DE  
LA EMPRESA "GOLD AGUA" EN LA CIUDAD DE MACHALA.

VALAREZO ARELLANO ELVIS ANIBAL  
INGENIERO EN MARKETING

JAYA PINEDA IDAR IVAN

MACHALA, 26 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA  
26 de febrero de 2020

### Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Planificación estratégica para alcanzar el posicionamiento de la empresa "Gold Agua" en la ciudad de Machala., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

JAYA PINEDA IDAR IVAN  
0702599861  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS  
0703333898  
ESPECIALISTA 2



---

ARIAS MONTERO SALOMÓN ROBERTO  
0702234444  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 26 de febrero de 2020 - 11:49

# Planificación estratégica para alcanzar el posicionamiento de la empresa "Gold Agua" en la ciudad de Machala.

*por* Elvis Anibal VALAREZO ARELLANO

---

**Fecha de entrega:** 11-feb-2020 09:04a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1255441942

**Nombre del archivo:** VALAREZO\_ARELLANO\_ELVIS\_ANIBAL\_PT-011119.pdf (278.66K)

**Total de palabras:** 6096

**Total de caracteres:** 34840

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, VALAREZO ARELLANO ELVIS ANIBAL, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Planificación estratégica para alcanzar el posicionamiento de la empresa "Gold Agua" en la ciudad de Machala., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

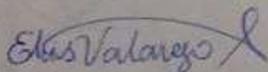
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de febrero de 2020



VALAREZO ARELLANO ELVIS ANIBAL  
0705377190

## **TEMA**

Planificación estratégica para alcanzar el posicionamiento de la empresa “Gold Agua” en la ciudad de Machala

## **RESUMEN**

El agua, además de ser un recurso vital, se ha convertido en una fuente de trabajo desde diferentes perspectivas: se emplea en la realización de ciertos negocios como un complemento, es materia prima en algunos procesos y también la fuente de trabajo y consumo de una gran parte de la población mundial. No en todos los países el agua cumple con los requisitos de calidad adecuados para su consumo desde el grifo o simplemente no todas las personas tienen la confianza o el hábito de consumirlo así; es por ello que desde hace algunos años existen empresas dedicadas a la purificación, embotellamiento y distribución de agua. En la ciudad de Machala, esta actividad presenta una considerable participación de mercado por el número de empresas que compiten los sectores en la localidad. Una de ellas es “Gold Agua”, una empresa con aproximadamente 20 años operando en la ciudad; sin embargo, existen otras empresas con menos años de trayectoria, pero con mucha mejor participación que la empresa en cuestión y esto se debe únicamente a la falta de planificación estratégica a nivel interno y externo que presenta la empresa. Es por esto que el objetivo del presente trabajo es desarrollar una planificación estratégica adecuada para la empresa “Gold Agua” en la ciudad de Machala; la mismo que a partir de métodos cualitativos: como una entrevista y la revisión de literatura, permitirá la propuesta de un plan pertinente para la empresa.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, marketing, posicionamiento, estrategias.

## **ABSTRACT**

Water, in addition to being a vital resource for life, has become a source of work from the perspective of different activities: it is used in the conduct of certain businesses as a complement, it is a raw material in some processes and also the source of work and consumption of a large part of the world's population. In all countries, water does not meet the quality requirements appropriate for its consumption from the tap or simply not all people have the confidence or habit of consuming it like this; That is why for some years there are companies dedicated to the purification, bottling and distribution of water. In the city of Machala, this activity has a considerable market share due to the number of companies competing in the local sectors. One of them is "Gold Water", a company with approximately 20 years operating in the city; However, there are other companies with fewer years of experience, but with much better participation than the company in question and this is only due to the lack of strategic planning internally and externally presented by the company. That is why the objective of this work is to develop a strategic planning, based on the selection of an ideal strategy, to achieve the positioning of the company "Gold Water" in the city of Machala; The same as from qualitative methods such as an interview and literature review, will allow the proposal of a relevant plan for the company.

**Key words:** Strategic planning, marketing, positioning, strategies.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
PROBLEMA.....	8
RESEÑA HISTÓRICA.....	8
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	8
METODOLOGÍA.....	9
DESARROLLO.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
Planificación estratégica de marketing.....	9
Etapas del proceso de planificación estratégica.....	10
Análisis interno y externo.....	11
Estrategias genéricas competitivas.....	14
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE “GOLD AGUA”.....	15
F.O.D.A.....	15
P.E.S.T.E.....	17
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA “GOLD AGUA”.....	18
Principios corporativos.....	18
Valores corporativos.....	18
Misión.....	18
Visión.....	19
Objetivos.....	19
Estrategias.....	19
CONCLUSIONES.....	21
RECOMENDACIONES.....	23
REFERENCIAS.....	24
ANEXOS.....	26

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo integral del proceso de la administración estratégica.....	10
----------------------------------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA "Gold Agua".....	15
--------------------------------	----

Tabla 2. PESTE "Gold Agua".....	17
---------------------------------	----

Tabla 3. Modelo de entrevista aplicada a propietario de "Gold Agua".....	26
--------------------------------------------------------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el uso del agua ha aumentado considerablemente debido a algunos factores: crecimiento de la población (demanda); desarrollo social y económico; por cambios en el comportamiento de consumo; y por ser la materia prima y oportunidad de negocio de muchas industrias (UNESCO, 2019). Todos los países se encargan de analizar el crecimiento de sus diversos sectores productivos para mantener un conocimiento acerca de las áreas que mayor rentabilidad han aportado a sus economías locales. Cada país tiene áreas y porcentajes sumamente diferentes, pero a pesar de ello, hay algo que todos los países del mundo mantienen en común: el número significativo de empresas industriales o domésticas donde sus actividades económicas involucran el recurso hídrico. (Gil, Vizcaino, & Montaña, 2018)

En un contexto nacional, en Ecuador se distinguen sectores como el de la agricultura, el deportivo, comercial, entre otros; donde se emplea el agua en gran medida. Sin embargo, existe otra industria que cada vez toma mayor acogida dadas las condiciones del país, y este es el sector de las empresas embotelladoras. Según (Ortega & Peña, 2016) este mercado se ha ido diversificando durante la última década debido a que hay empresas de todos los tamaños, dedicadas a muchos derivados, que abarcan puntos de distribución diferentes y que comunican varios tipos de mensajes. (Alarcón, Carrillo, & Tapia, 2017) Indicaron que la planificación de un negocio, sea cual sea su actividad principal, segmento o tamaño, es un instrumento indispensable para alcanzar un éxito sostenible en el mercado

Reduciendo el panorama, una de las actividades económicas que presenta un número significativo de empresas competidoras dentro de la ciudad de Machala es el del embotellamiento y distribución específicamente de agua. A nivel internacional no se poseen datos certeros sobre el consumo de agua embotellada, sin embargo, estudios realizados como el de (Pacheco, 2015) mencionan que todos los procesos de envasado y embotellado de agua son muy demandados hoy en día por el comportamiento de las personas direccionadas al consumo de agua embotellada. Pero no sólo por esto, también el hecho de que en la ciudad existe un alto índice de preocupación por la calidad del agua que proviene de los grifos, la cual genera que la mayor parte de la población prefiera consumir agua embotellada. Solo a nivel de la ciudad de Machala se pueden distinguir

más de 10 marcas diferentes, unas más posicionadas que otras, pero todas con una cuota de mercado significativa y creciente. (Revista Líderes, 2015)

## **PROBLEMA**

El mercado de venta de agua purificada ha sufrido un incremento considerable los últimos 10 años. Poco a poco la cultura de la sociedad machaleña se ha volcado al consumo masivo de este producto, debido principalmente a la poca o casi nula confianza en el agua potable que ofrece la empresa de Aguas Machala. Del mismo modo la disminución de bebidas gaseosas ha permitido ir penetrando cada vez mercados más y más homogéneos. En la actualidad, es impensable que no exista un solo lugar en la ciudad sin la posibilidad de obtener el producto, debido principalmente a la logística empleada por todas y cada una de las empresas que compiten en el mercado por los clientes. A través del presente proyecto se buscará la solución para la problemática: ¿Cómo realizar una planificación estratégica, y qué estrategia tendría que aplicar “Gold Agua”, una empresa dedicada a la purificación y envasado de agua localizada en la ciudad de Machala, para lograr posicionarse?

## **RESEÑA HISTÓRICA**

“Gold Agua” es una empresa machaleña dedicada a la producción, envasado y comercialización de agua purificada en 4 presentaciones: bidón de 20 litros, funda de 4 litros, funda de 500ml y botella de 500ml. Su propietaria es la Sra. Sandra Feijoó quien compró la empresa en diciembre de 1999 y las operaciones como tal, iniciaron en el 2000. La planta estaba instalada en Baño Viringo por la ciudad de Piñas y operaba con el mismo nombre. La señora junto con su esposo trabajaron durante 2 años en ese mismo lugar, donde los anteriores dueños les arrendaban. Ellos únicamente traían el producto desde Piñas y se encargaban de distribuirlo dentro de la ciudad de Machala, ya que aquí solo disponían de una bodega; luego de un tiempo por cuestiones de precios elevados en el arriendo decidieron dejar de trabajar en Piñas y trasladaron la planta a Machala, específicamente la empresa en la actualidad se encuentra en la Cdla. La Aurora.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

Desarrollar una planificación estratégica, a partir de la selección de una estrategia idónea, para alcanzar el posicionamiento de la empresa “Gold Agua” en la ciudad de Machala.

- Elaborar un marco teórico con términos claves que permitan contextualizar mejor el tema y la problemática del presente caso.

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa para definir el entorno en el que se encuentra y establecer los puntos principales para su planificación.
- Analizar el tipo de estrategias idónea a aplicar en la empresa y en base a esta elaborar su planificación estratégica para el año 2020.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo estará realizado en función de métodos cualitativos de investigación. Por un lado, se efectuará una entrevista abierta y presencial con la propietaria de la empresa para abordar temas internos, su desempeño, ventajas, entre otros aspectos. Por otro lado, para el planteamiento de la planificación estratégica, además del análisis interno de la empresa, el trabajo estará en función del método de escritorio/biblioteca, al trabajar con internet y revisiones de literatura, tanto artículos científicos como libros.

## **DESARROLLO**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Planificación estratégica de marketing**

(Zuin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016) Señalaron que la planificación estratégica es uno de los instrumentos principales en el ámbito de la gestión-administración de una empresa. Comprende una serie de metas y las debidas acciones que se necesitarán ejecutar para que dichos objetivos se cumplan. De manera concreta, planificar es responder a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Quién? Una planificación busca aprovechar las oportunidades para obtener buenos resultados, pero reduciendo las falencias.

Según (Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer, & Hodelín, 2016) la planificación estratégica es la creación y puesta en marcha de planes para lograr el alcance de los objetivos. Es toda una estructura teórica que sirve de reflexión para las empresas porque está basada en buenas tácticas de administración que busca eso como tal, un mejor proceso de dirección en las organizaciones.

Según (Basurto, 2016) los pasos comunes de todo proceso de planificación estratégica empiezan con una evaluación de la situación actual de la empresa, para a partir de ello determinar los objetivos, posteriormente se establece el plan de acción, se realiza una asignación de recursos y, por último, se ejecuta todo lo planificado.

### **Etapas del proceso de planificación estratégica**

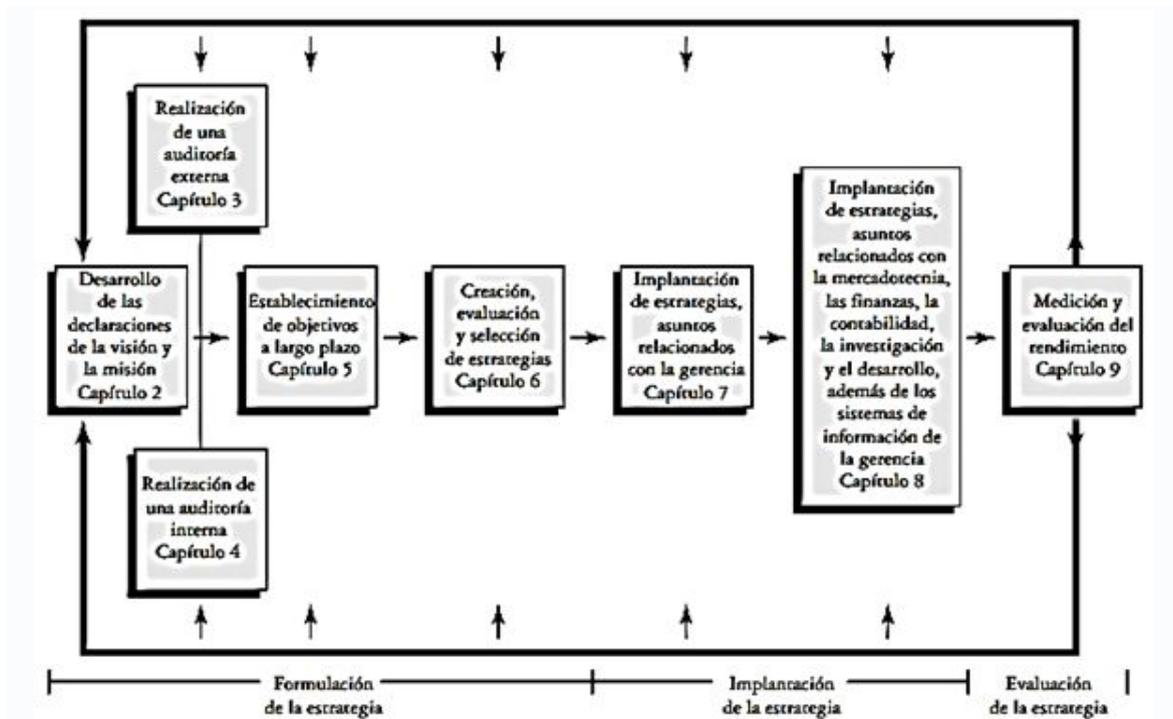
Las etapas de un proceso de planificación estratégica según (García et al., 2017) son tres: formulación, implantación y evaluación. La formulación de la estrategia comprende la visión, misión, análisis FODA, objetivos y estrategias. Se trata de todo lo concerniente a la toma de decisiones en una empresa en relación a las oportunidades que puede aprovechar una organización o a lo que le podría significar una amenaza.

La implantación de la estrategia concierne netamente la parte operativa, es decir empezar a ejecutar las estrategias diseñadas. Esta es la etapa más importante, ya que implica desarrollar y efectuar todos los planes tal y como fueron formulados.

Por último, la evaluación de la estrategia implica ir monitoreando todos los avances y los procesos de cada área o departamento para que nada se vea afectado. Evaluar es lo que va a permitir conocer si algo se está haciendo incorrectamente o si es necesario modificar las estrategias. Las estrategias siempre deben ser adaptables, ya que los factores externos pueden cambiar el rumbo de la empresa en cualquier momento.

Según (David, 2003) el modelo integral del proceso de la administración estratégica donde están involucrados de manera específica todos los pasos dentro de cada una de las etapas, tiene la siguiente estructura:

#### **Ilustración 1. Modelo integral del proceso de la administración estratégica**



Fuente: (David, 2003)

### Análisis interno y externo

(Taipe & Pazmiño, 2015) Expresaron que los análisis interno y externo de una empresa comprenden lo siguiente.

Análisis interno. Este punto está relacionado a las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas/departamentos de una organización, que sin duda alguna contribuyen a un buen análisis y planificación.

*Área administrativa.* Está relacionada a las actividades de los directivos de la empresa, quienes se encargan de planificar y controlar todas las áreas.

*Capacidad del talento humano.* En este punto se deberá constatar si existen los adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal que garanticen calidad en el equipo humano de la empresa; caso contrario se podría estar formando una debilidad.

*Área financiera.* La empresa debe contar los debidos planes presupuestales para todas las áreas de la organización, los mismos que deben estar elaborados por alguien conocedor del tema; si es de esta manera se estaría hablando de una fortaleza, pero si se hacen de manera empírica o inadecuadamente sería una debilidad.

*Área de comercialización.* Esta área es la que da a conocer los productos al mercado a través de las estrategias y medios publicitarios; está relacionado al mismo tiempo con las variables de precio, promoción y distribución.

Por otro lado, (Vinuesa & Morán, 2016) expresaron que otra de las herramientas que se incluyen en un análisis interno de una compañía es el FODA, que es el proceso que permite conocer claramente cuál es la situación actual de una organización a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permite que se puedan plantear estrategias para lograr la permanencia de la empresa en el mercado realizando las siguientes acciones:

- Emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Emplear las fortalezas para evadir las amenazas
- Combatir las debilidades para aprovechar las oportunidades
- Minimizar completamente las debilidades y evadir las amenazas

Otros aspectos a considerar en el análisis interno de una organización para una gestión más adecuada son: la estructura organizativa de una empresa, las ventajas competitivas, los sistemas de información, los bienes (sean productos o servicios).

Todo esto también se vuelve fundamental de considerar porque en todo tipo de organización existen aspectos débiles que se deben mejorar para alcanzar un mejor nivel de productividad. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

Análisis externo. Otro aspecto fundamental a la hora de realizar una planificación estratégica es el análisis externo de una empresa, ya que en este apartado se examinan aquellas amenazas que podrían afectar el desempeño de una compañía. Según los autores mencionados este análisis externo se divide en dos: macroambiente y microambiente.

*El macroambiente* son todos aquellos factores que afectan directamente el microambiente, tales como:

- Factores económicos. Variables que inciden en la capacidad y comportamiento de compra de las personas. Es decir, que la situación económica de la ciudad o país donde se encuentra una compañía influye en gran medida en su rentabilidad. Incluso muchos gerentes o propietarios de compañías antes de adecuar sus instalaciones en un determinado territorio suelen analizar aspectos como el PIB, Factor Riesgo País, inflaciones, estabilidad de la moneda, tasas de desempleo, entre otros; porque esto les permitirá conocer desde un inicio si es rentable o no

un lugar en específico; a pesar de que esto no es garantía ya que las situaciones pueden pasar de favorable a desfavorable de la noche a la mañana.

- Factores tecnológicos. Son muchas las compañías que han encontrado un apoyo en la tecnología para ser más eficientes, reducir sus costos, aumentar su capacidad productiva y hasta para eliminar a empresas competidoras del mercado. Los nuevos cambios que se producen en la tecnología obligan necesariamente a las compañías a adoptarlas en sus actividades; es por ello que los empresarios deben estar predispuestos a poseer la tecnología necesaria a la hora de la elaboración de sus productos o prestación de servicios. Los factores tecnológicos son aspectos externos que deben ser tomados en cuenta, pero casi nunca representan una amenaza.
- Factores políticos-legales. Estos aspectos se encuentran estrechamente relacionados con las actividades del gobierno de un país, que bien podrían impedir el crecimiento de una empresa por la imposición de leyes estrictas o caso contrario, contribuir al desarrollo de las compañías con leyes de crecimiento.
- Factores naturales. Son aquellos aspectos del macroentorno ligados a la naturaleza, fenómenos o recursos naturales, cambios climáticos, entre otros; que de una u otra manera podrían o afectar o beneficiar el desarrollo de una empresa.
- Factores demográficos. Estos factores tienen que ver con la población de un país, todo lo concerniente a su tamaño y datos estadísticos de géneros, clases sociales, edades, ocupaciones, entre otros. Este aspecto es importante analizar porque tiene mucho que ver con la oferta y demanda de los productos/servicios de una empresa.
- Factores socioculturales. En este punto se hace alusión netamente a la cultura y todas las variables involucradas en la misma, tales como: valores, ideas, percepciones, comportamientos, costumbres. También pueden llegar a significar una oportunidad o una amenaza dependiendo la actividad principal de la empresa y las características principales de su segmento de mercado.

*El microambiente* son todos aquellos factores cercanos y que mantienen una relación con la empresa como, por ejemplo:

- Competencia. Las compañías deben realizar un análisis de sus competidores para establecer sus mejores estrategias, pero no será necesario hacerlo de todas las empresas con actividades similares, sino sólo de aquellas que abarcan un mismo

sector y segmento o que tienen las mismas capacidades operativas, aquellas son competidores principales y se podrían considerar una amenaza.

- Clientes. Para que este aspecto de los clientes nunca se vuelva un aspecto negativo para la empresa, ésta deberá conocerlos a la perfección y realizar siempre estudios de sus comportamientos para jamás dejar de satisfacerlos.
- Proveedores. La empresa deberá analizar mucho la calidad de los productos que le ofrecen determinados proveedores, su forma de trabajar y valores esenciales como la puntualidad y el cumplimiento.
- Intermediarios. Los intermediarios son aquellos que promueven, venden o distribuyen los productos de una empresa, así que como son quienes mantienen el contacto directo con los clientes, deberán ser escogidos de la mejor manera y de la forma más oportuna que únicamente le genere ventajas a la compañía.
- Sustitutos. Son aquellas opciones que los consumidores analizan antes de atravesar un proceso de compra; en este punto influirá el precio, calidad, disponibilidad, posicionamiento, entre otros. La empresa deberá realizar los análisis pertinentes para conocer cuáles son sus sustitutos y tratar de aplacarlos o reducir su participación para que esta no se vea afectada.

### **Estrategias genéricas competitivas**

Según (Slusarczyk & Morales, 2016) todas las empresas necesitan de la selección de buenas estrategias y herramientas que se puedan adaptar fácilmente a sus estructuras administrativas y que le generen buenos resultados. Algunas de las principales estrategias competitivas, según el autor, son:

Fuerzas competitivas de Porter. En este panorama es donde se vuelve esencial promover estrategias enfocadas a competir para crear ventajas competitivas. Dentro de la competencia existe la presencia de fuerzas que pueden llegar a definir el nivel de competitividad de un sector. Dichas fuerzas se clasifican en 4: poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes, amenazas por la entrada de nuevos competidores y amenazas por la aparición de bienes sustitutos.

Estrategias genéricas de Porter. Porter también plantea estrategias genéricas como vías para alcanzar ventajas competitivas.

*Diferenciación.* Crear aspectos exclusivos y únicos en un sector que sean percibidos por los clientes para generar preferencia por parte de ellos y un tipo de posicionamiento diferente.

*Liderazgo de costo.* Producir con los menores costos posibles generando una ventaja frente a las demás empresas de la industria porque le permite mantener una posición de líder frente a sus rivales.

*Enfoque.* Trabajar de mejor manera, pero no en totalidad con la industria sino como su nombre lo dice, enfocarse en un número más reducido de personas (segmento), brindando un mejor servicio para ese grupo.

Opciones estratégicas según Ansoff. Ansoff propone cuatro alternativas para el crecimiento de una empresa, las mismas que son:

*Penetración de mercado.* Incrementar la participación/ventas de una empresa en su mismo mercado y empleando los mismos productos.

*Desarrollo del mercado.* Incursionar en nuevos mercados con los productos que se disponen.

*Desarrollo del producto.* En mercados actuales, se busca desarrollar nuevos productos.

*Diversificación.* Trabajar en nuevos mercados y con nuevos productos.

Otras. Matriz BCG, Matrices Cuantitativas de Planeación Estratégica, Modelos de Sistemas Viables de Beer, Balanced ScoreCard, entre otros.

## ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE "GOLD AGUA"

### F.O.D.A.

Tabla 1. FODA "Gold Agua"

	Positivos	Negativos
<b>Internos</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Contratos mensualizados con empresas públicas y privadas de la ciudad</li><li>- Precio de venta al público bajo en comparación a la competencia</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Todas las actividades internas en la empresa se desarrollan empíricamente</li><li>- No tienen una planificación estratégica definida (misión, visión, valores, políticas, objetivos)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajan con buenas maquinarias para asegurar calidad en el sabor del agua y que no quede salubre</li> <li>- Constante mantenimiento de equipos para asegurar calidad</li> <li>- Buen ambiente de trabajo</li> <li>- Experiencia de 20 años por parte de la propietaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen una organización en las rutas de ventas</li> <li>- Falencias en la distribución zonal y por ende no logran abarcar todos los sectores de la ciudad</li> <li>- Distribución irregular en otros cantones de la provincia (Pasaje y El Guabo)</li> <li>- No existe un precio fijo de venta para los distribuidores (varía desde \$0.75, \$0.80, \$0.90 hasta \$1.10)</li> <li>- No existe un número significativo de empleados/distribuidores</li> <li>- No poseen un pozo propio para mejorar sus procesos</li> <li>- Niveles bajos de ventas por falta de capacidad operativa</li> <li>- Falta de capacitación tanto para la parte administrativa como la operativa</li> <li>- No efectúan estrategias de comunicación (publicidad) ni promoción</li> <li>- No han desarrollado campañas mediáticas o para comunicar un mensaje/ventajas competitivas del producto</li> <li>- No existen procesos de control ni evaluación al desempeño de los trabajadores</li> <li>- No realizan un seguimiento ni búsqueda a distribuidores actuales ni potenciales</li> <li>- No existe un trabajo contable formal ni proyecciones de presupuestos e inversión</li> </ul>
<p><b>Externos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados potenciales que buscan ser aprovechados (expansión)</li> <li>- Facilidades que brindan instituciones bancarias en la concesión de préstamos para dueños de negocios</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de empresas competidoras que han realizado planificación y han puesto en marcha estrategias de comunicación</li> <li>- Cambio en el comportamiento de los consumidores que los vuelva ecológicos y amigables con el medio ambiente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en la demanda de agua debido a los factores naturales actuales</li> <li>- Crecimiento de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de productos sustitutos con otro tipo de características</li> <li>- Ingreso de nuevas empresas competidoras con mensaje revolucionario ligado a lo ecológico</li> <li>- Inestabilidad económica en el país</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: Entrevista con propietaria y el autor  
Elaborado por: El autor*

**P.E.S.T.E.**

**Tabla 2. PESTE "Gold Agua"**

<b>Político-Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes que favorecen a la industria (Oportunidad)</li> <li>- Impuesto o alguna prohibición que afecte directamente a las empresas de la industria (Amenaza)</li> <li>- Facilidades que otorgan bancos/cooperativas con bajas tasas de interés para créditos de expansión del negocio (Oportunidad)</li> <li>- Leyes que afecten los procesos de envasado o embotellamiento de agua (Amenaza)</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recesión económica en el país (Amenaza)</li> <li>- Los precios estándares del agua en sus diferentes presentaciones son accesibles a cualquier tipo de economía (Oportunidad)</li> </ul>

<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados potenciales, tanto dentro como fuera de la ciudad, que demanden los productos (Oportunidad)</li> <li>- Tasas de crecimiento poblacional en el país cada vez en aumento (Oportunidad)</li> <li>- Empresas líderes en la industria ya posicionadas (Amenaza)</li> <li>- Consumidores ecológicos (Amenaza)</li> <li>- Comportamiento de los consumidores más saludable (Oportunidad)</li> <li>- Inclinação por productos sustitutos (Amenaza)</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer equipos más avanzados que hagan eficiente los procesos y mejoren la calidad del producto. (Oportunidad)</li> <li>- Utilización de materia prima mucho más amigable con el medio ambiente que capte el interés de otros nichos de mercado (Oportunidad)</li> <li>- Instalación de sistemas operativos y software que optimicen muchos procesos como logísticos o de distribución. (Oportunidad)</li> <li>- Existencia de diversas formas de pago para adquirir los productos (Oportunidades)</li> <li>- Medios sociales y aplicaciones móviles para facilitar la comunicación y generar ventas de los productos (Oportunidades)</li> </ul>
<b>Ecológicos (naturales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimientos sociales que actúan en contra de la contaminación que ocasionan los envases de agua tanto en las calles, ríos, mares, etc. Por el tiempo de descomposición, entre otros. (Amenaza)</li> <li>- Lluvias torrenciales, sismos, etc. que impidan una adecuada distribución y venta de los productos (Amenaza)</li> <li>- Incremento de la demanda por las altas temperaturas de calor en ciertos meses del año (Oportunidad)</li> </ul>

*Fuente: Entrevista con propietaria y el autor  
Elaborado por: El autor*

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA “GOLD AGUA”**

### **Principios corporativos**

- Disciplina y trabajo en equipo. Por todos los miembros internos de la empresa: dueños, empleados y proveedores.
- Equidad. Por todos los miembros internos y externos: dueños, empleados, proveedores, clientes, consumidores, estado y la sociedad.
- Estabilidad laboral. Tanto para los dueños como los empleados.

- Calidad. Dueños, empleados, clientes y sociedad.

### **Valores corporativos**

- Eficacia y eficiencia. Por miembros internos: dueños, empleados y proveedores.
- Responsabilidad y respeto. Por miembros internos y externos: dueños, empleados, proveedores, clientes, consumidores, estado y sociedad en general.
- Compromiso, entrega y dedicación. Por los miembros internos de la empresa al realizar sus trabajos: dueños, empleados y proveedores.
- Responsabilidad social corporativa y protección del medio ambiente. Por parte del área administrativa: dueños.

### **Misión**

“Cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros consumidores de la provincia de El Oro, purificando, envasando y comercializando agua pura y cristalina a precios asequibles y con los más altos estándares de calidad, eficacia y eficiencia.”

### **Visión**

“Gold Agua se visualiza en el 2025 como una empresa posicionada dentro de la provincia de El Oro por ofrecer agua de calidad, buscando el bienestar de sus clientes y de la sociedad en general.”

### **Objetivos**

Alcanzar un nivel de posicionamiento adecuado para “Gold Agua” en un nicho de mercado específico aplicando estrategias tanto a nivel interno como externo.

1. Aplicar un sistema de gestión organizacional que mejore aspectos internos y administrativos de la empresa.
2. Establecer parámetros adecuados en la parte logística y de distribución que aseguren un buen desempeño operativo.
3. Analizar el comportamiento, gustos y necesidades del nuevo nicho de mercado de la empresa, el sector sur de la ciudad de Machala.
4. Definir programas de acción eficientes para satisfacer en su totalidad a clientes, consumidores y empresas de dicho sector.

5. Ejecutar planes de control y evaluación en los distintos procesos/áreas de la empresa para medir el rendimiento y comparar lo planificado con los resultados obtenidos.

### **Estrategias**

La estrategia global seleccionada para el desarrollo de la planificación estratégica de “Gold Agua” es un tipo de estrategia intensiva, específicamente una de las propuestas por Ansoff: penetración de mercado. Según (David, 2013) las estrategias intensivas son aquellas que involucran grandes esfuerzos con el único objetivo de mejorar la posición competitiva de los productos de una empresa. Mencionado esto, este es el objetivo que se quiere lograr para “Gold Agua”, dada la naturaleza de sus productos y la actividad principal de su negocio: alcanzar un nivel de posicionamiento de la empresa y sus productos en un nicho del mercado machaleño. A partir de esto y de los objetivos específicos anteriormente propuestos, se detallan lo siguiente:

#### ***Estrategias para el objetivo #1***

- Contar con la asesoría de una persona calificada para ejecutar las planificaciones para la empresa.
- Adaptar la planificación por lo menos 1 vez al año para asegurar el cumplimiento del objetivo principal.
- Mantener un direccionamiento estratégico para la empresa que actúe como rumbo para el cumplimiento de sus planes.
- Poseer personal adecuado y calificado según la función que desempeñen.
- Trabajar y mantener continuamente la calidad de los productos.
- Planificar la compra de maquinaria que optimice el tiempo y mejore siempre la calidad de los productos.
- Cumplir con las leyes correspondientes en cuanto a los beneficios de los trabajadores de la empresa para que se sientan motivados a desempeñar de la mejor manera sus actividades.

#### ***Estrategias para el objetivo #2***

- Establecer sistemas de control y gestión de stocks.
- Definir niveles de producción diarios según proyecciones y estimaciones reales de venta.
- Elaborar rutas que abarquen todo el sector sur de la ciudad y organizar el trabajo de los vendedores.

- Establecer precios adecuados y fijos. Uno para quienes compren al por mayor (distribuidores) y otro para el cliente que adquiere cantidades mínimas.
- Aplicar buenas prácticas de manufactura en las áreas de almacenamiento, transporte y distribución.
- Incentivar periódicamente a los distribuidores que comercialicen los productos dentro o fuera de la ciudad para garantizar un mejor trabajo.

### ***Estrategias para el objetivo #3***

- Efectuar un estudio de mercado en el sector sur de la ciudad de Machala.
- Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa.
- Rediseñar aspectos de la marca, en caso de que fueran necesarios.
- Aplicar estrategias publicitarias y comunicacionales para dar a conocer a la empresa.

### ***Estrategias para el objetivo #4***

- Comunicar los lugares donde los productos de la empresa estarán disponibles para comodidad de los clientes finales.
- Mantener los contratos mensualizados con empresas y tratar de abordar todas las organizaciones del sector sur de la ciudad.
- Los distribuidores propios de la empresa deben indicar el número de llamadas a los clientes para que ellos se comuniquen y soliciten sus productos.

### ***Estrategias para el objetivo #5***

- Contar con la asesoría de la misma persona encargada de ayudar en las planificaciones de la empresa para que desarrolle evaluaciones constantes de todos los aspectos necesarios de considerar.
- Establecer parámetros de calidad en cada área que lo amerite para tener una noción de cuando las cosas se están realizando por el límite o no.
- Elaborar los respectivos informes finales de los controles periódicos y desarrollar las debidas rectificaciones en los procesos.

## **CONCLUSIONES**

Ante todo lo expuesto se puede concluir que la falta de planificación estratégica en un negocio puede ocasionar demasiadas falencias internas que lo único que provocarán es un mal desempeño de la organización en el mercado y que no se logre alcanzar el éxito esperado. “Gold Agua” a pesar de llevar tantos años operando en la localidad ha descuidado enormemente la importancia que la planificación estratégica tiene a nivel de

una organización, descuidando inclusive el hecho de plantearse una visión y misión. Es imprescindible que todas las empresas se fijen un rumbo para alcanzar sus propósitos a través del desarrollo de estrategias viables y previamente analizadas. Las compañías deben poseer esa dirección estratégica para combatir los aspectos negativos que se presenten y alcanzar los más altos niveles de éxito según sean sus capacidades.

Otro aspecto a concluir es que, no importa si los productos que se comercializan son los mismos que otras empresas comercializan, no se debe dejar de lado la importancia de conocer los consumidores de una empresa, así como el mercado en el que opera. Todo negocio necesita estudiar su mercado periódicamente e ir implantando estrategias para mejorar y obtener cada vez más una cuota de mercado significativa. “Gold Agua” no puede esperar un adecuado desempeño ni funcionamiento si nunca ha realizado ninguna acción para conocer a su segmento de mercado y mucho menos a las principales empresas competidoras en la industria. Es por ello que el éxito de una empresa también depende mucho de los estudios de mercado que se realicen, porque no solo los mercados son cambiantes, los gustos y necesidades de los clientes también y únicamente al conocer el comportamiento y preferencia de ellos es que se podrá marcar la diferencia frente a los demás y alcanzar liderazgo.

En conclusión, poseer un negocio medianamente pequeño no significa que no se deban establecer políticas ni parámetros internos, al menos en lo que respecta a las 4P's: producto, precio, plaza y promoción; estas deben estar debidamente definidas. Se podría decir que de cada una de estas P's del marketing depende sin duda alguna un negocio, no importa que sea de tamaño grande, mediano o pequeño, todas lo necesitan para ir creciendo interna y externamente. “Gold Agua” ha presentado muchas deficiencias en cuanto a operar sin tener un precio fijo, sin aplicar estrategias comunicacionales, sin definir adecuadamente las características diferenciadoras de su producto y sin desempeñar correctos procesos de distribución. Una de ellas es el poco reconocimiento de la marca en la localidad. Si no se establecen puntos de partida en una organización no se podrá esperar un crecimiento, al contrario; la empresa siempre estará estancada en un mismo lugar.

## **RECOMENDACIONES**

Es recomendable para “Gold Agua” que mantenga como prioridad la realización de planificaciones estratégicas para ir alcanzando los objetivos que espera. Deberá ir adaptando sus estrategias según sean sus propósitos y dependiendo lo que ya se vaya logrando o aún falte alcanzar. La dirección de la empresa deberá depender estrictamente de sus planeaciones, estas deberán ser actualizadas por lo menos una vez al año o cada seis meses y realizadas en base a conocimientos profesionales y acertados.

Se recomienda que “Gold Agua” considere como punto de partida antes de plantear cualquier objetivo o estrategia, a las investigaciones de mercado; las mismas que deberán realizarse adecuadamente y como mínimo una vez al año. La empresa obligatoriamente tendrá que conocer cuáles son las exigencias y actitudes que tienen sus clientes con respecto a la empresa y al producto como tal, de la misma manera, tendrá que conocer sus empresas competidoras principales y que características diferenciadoras podría explotar para atraer más cuota de mercado.

Como último punto, “Gold Agua” deberá considerar el planteamiento de acciones puntuales en relación a las 4P’s del marketing, ya que estas son las que envuelven un

negocio por completo. Tendrá que definir adecuadamente su producto en cuestión a las ventajas competitivas que quiera comunicar; deberá fijar estratégicamente sus precios para todos sus tipos de clientes; la distribución de sus productos deberá realizarla siguiendo las rutas adecuadas; y por último, deberá empezar a realizar estrategias publicitarias y promocionales para darse a conocer al mercado, atraer clientes y también incentivar a sus socios/distribuidores.

## REFERENCIAS

Alarcón, J., Carrillo, J., & Tapia, M. (Enero de 2017). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 6-12.

Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las ciencias*, II(3), 3-14.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimo cuarta ed.). México: Pearson Educación.

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas e. *Espacios*, XXXVIII(52), 16-30.

- Gil, J., Vizcaino, C., & Montaña, N. (2018). Evaluación de la calidad del agua superficial utilizando el índice de calidad del agua (ICA). *Anales Científicos*, I(79), 111-119.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, XXI(1).
- INEC. (2019). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- Ortega, D., & Peña, A. (2016). Análisis crítico de las campañas de comunicación para fomentar la cultura de "agua" en México. *Comunicación y Sociedad*(26), 223- 246.
- Pacheco, R. (2015). Agua embotellada en México: de la privatización del suministro a la mercantilización de los recursos hídricos. *Espiral*, XXII(63), 221-263.
- Revista Líderes. (6 de Septiembre de 2015). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/agua-embotellada-empresa-emprendedores.html>
- Sánchez, E., Medina, M., Moreno, J., Ferrer, D., & Hodelín, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, XX(3), 306-312.
- Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, V(1), 29-46.
- Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, II(3), 163-183.
- UNESCO. (2019). *Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2019*.
- Vinueza, S., & Morán, D. (2016). Descripción y análisis de cargos en el Departamento de Administración de Talento Humano de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, II, 274-285.
- Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, XIX(36), 65-87.

## ANEXOS

Tabla 3. Modelo de entrevista aplicada a propietario de "Gold Agua"

<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:
FECHA DE LA ENTREVISTA:
<u>PREGUNTAS</u>
P1. INDIQUEME UNA BREVE RESEÑA HISTORIA DE LA EMPRESA
P2. ¿DE DONDE SURGIÓ EL NOMBRE "GOLD AGUA"?
P3. ¿QUÉ SECTORES ABARCAN EN SU DISTRIBUCIÓN?
P4. ¿A QUÉ SECTORES LE GUSTARÍA EXPANDIRSE?
P5. ¿CUAL ES EL PRECIO DE DISTRIBUCIÓN Y DE VENTA AL PÚBLICO?

**P6. ¿CUÁL ES SU MISION Y VISION?**

**P7. ¿CUÁL CONSIDERAN QUE ES SU VENTAJA COMPETITIVA?**

**P8. ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE EMPLEADOS O DISTRIBUIDORES QUE DISPONE LA EMPRESA?**

**P9. ¿CUÁNTOS BIDONES DE AGUA VENDEN AL DÍA APROXIMADAMENTE?**

**P10. ¿QUÉ ESTRATEGIAS EMPLEAN PARA DARSE A CONOCER?**