



Universidad Autónoma de Chiapas
Facultad de Ciencias Administrativas
Campus VIII - Comitán



Maestría en Desarrollo e Innovación Empresarial

“Administración Estratégica Aplicada a la Industrializadora los Alpes”

Presenta:

Walter Iván Guillén Castillo

Directora:

Dra. Gabriela Durán Flores

Informe Técnico Profesional

**Presentado como Requisito para Obtener el Grado de: Maestro en Desarrollo e
Innovación Empresarial**

Comitán de Domínguez, Chiapas. Mayo de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII Comitán.
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Comitán de Domínguez, Chiapas

4 de junio de 2019

OFICIO: CIP-CVIII/37

Referencia: Autorización impresión informe.

ING. WALTER IVÁN GUILLÉN CASTILLO
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
P R E S E N T E

Con fundamento en el Reglamento de Evaluación Profesional para los Egresados de la Universidad Autónoma de Chiapas, en su artículo 110 y del Plan de Estudios de la Maestría en Desarrollo e Innovación Empresarial en su apartado 1.20, de la obtención de grado, inciso b, así como el dictamen emitido por los integrantes del jurado: Dra. Gabriela Durán Flores, Dra. Ana Gabriela Ramos Morales y Dr. José Antonio Aguilar Carboney, quienes revisaron el proyecto denominado: **“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA INDUSTRIALIZADORA LOS ALPES”** y conforme a la emisión de votos aprobatorios a favor de usted, se le informa que a partir de esta fecha se le autoriza la impresión correspondiente para presentar su examen de grado.

Sin otro particular por el momento, quedo a sus órdenes.

RESPECTUOSAMENTE

“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”


DR. ROBERTO CARLOS MIJANGOS SÁNCHEZ
DIRECTOR



C.c.p.- Archivo/Minutario.

Agradecimientos

El presente Informe Técnico, realizado en la Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII, es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente contribuyeron distintas personas participando, corrigiendo brindándome paciencia, dando ánimo, acompañando en los buenos momentos y en los tomentos de dificultad.

Por lo cual en esta sección deseo agradecer la experiencia y competencias brindadas para hacer este trabajo.

En primer lugar, a mi directora de Dra. Gabriela Durán Flores, le agradezco por haber confiado en mí y haberme apoyado en realizar este trabajo. En ocasiones, en los proyectos interfieren circunstancias que conllevan a la postergación de los mismos y sin su consentimiento, así como su valiosa colaboración esta labor no habría podido hacerse realidad.

Así mismo agradezco al comité tutorial y su equipo de trabajo, que también han permitido tener los medios necesarios para concluir este compromiso.

A mis compañeros y amigos, Jonathan y Candy que emprendimos y compartimos estar en este camino, ya que siempre nos hemos dado ánimos cosa que siempre ayuda a seguir adelante.

También agradezco a mi madre y hermano, que siempre están cuando más los he necesitado, en buenas y malas circunstancias. Este logro también es de ellos.

A todos ustedes reitero mi reconocimiento y gratitud.

Resumen

En el presente Informe Técnico, se examina el papel de la Administración Estratégica para el logro de objetivos, de la empresa Industrializadora los Alpes, mediante el análisis de las condiciones actuales de la misma.

El planteamiento del problema define que en el mercado del agua purificada donde opera actualmente Industrializadora los Alpes, es un sector en constante crecimiento lo que ha provocado que también sea competido. De esto surge la necesidad de implementar acciones que, con la ayuda de la Administración Estratégica, permita analizar el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades), para la construcción de Matriz FODA, esta herramienta ayuda a la empresa en la formulación de estrategias que permitirán la permanencia y mejora continua de la organización.

La investigación se sustentó en la metodología de estudio de caso, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la empresa, entrevistas, encuestas, observaciones y revisión documental.

Los resultados obtenidos dan a conocer que la empresa tiene una buena dirección que ha permitido tener un crecimiento constante, debido a esto los clientes actuales muestran estar satisfechos y el mercado en general reconoce la presencia de la empresa en el sector. Teniendo esto en cuenta es necesario implementar las estrategias propuestas para superar a la competencia y obtener el éxito deseado.

Palabras clave: Administración estratégica, objetivos, análisis, estrategias.

Abstract

In the present Technical Report, the role of the Strategic Administration for the achievement of objectives of the company Industrializadora los Alpes is examined through the analysis of its current conditions.

The approach of the problem defines that in the market of the purified water where Industrializadora los Alpes currently operates, it is a sector in constant growth what has caused that it is also competed. From this arises the need to implement actions that, with the help of the Strategic Administration, allow to analyze the external environment (opportunities and threats) and the internal environment (strengths and weaknesses), for the construction of SWOT Matrix, this tool helps the company in the formulation of strategies that will allow the permanence and continuous improvement of the organization.

The research was based on the case study methodology, obtaining information from various sources, such as internal documents of the company, interviews, surveys, observations and document review.

The results obtained show that the company has a good management that has allowed a constant growth, because of this the current customers show to be satisfied and the market in general recognizes the presence of the company in the sector. Bearing this in mind it is necessary to implement the proposed strategies to outperform the competition and achieve the desired success.

Keywords: Strategic management, objectives, analysis, strategies.

Contenido

Introducción	1
Capítulo I Marco Teórico	3
1.1 Concepto de Administración Estratégica	3
1.2 Importancia de la Administración Estratégica.....	3
1.3 Beneficios de la Administración Estratégica	4
1.4 Misión	5
1.5 Visión.....	6
1.6 Valores	6
1.6.1 Importancia de los valores.....	6
1.7 Establecimiento de Objetivos	7
1.8 Estrategias	7
1.9 Diagnóstico (FODA)	7
1.9.1 Análisis externo.....	8
1.9.2 Análisis Interno.	11
1.10 Análisis FODA	14
1.10.2 Plan operativo.....	18
Capítulo II Antecedentes de la Empresa	19
2.1 Antecedentes Históricos.....	19
2.2 Organigrama	20
2.3 Misión.....	20
2.4 Visión.....	20
2.5 Valores	21
2.6 Slogan	21

2.7	Nombre de la Empresa y Logotipo	21
2.8	Planteamiento del Problema	22
2.9	Justificación.....	24
2.10	Área de Estudio.....	24
2.11	Objetivos	24
Capítulo III Análisis y Direccionamiento de la Industrializadora los Alpes		25
3.1	Análisis Externo.....	25
3.1.1	Fuerzas económicas.....	25
3.1.2	Fuerzas sociodemográficas.....	27
3.1.3	Fuerzas políticas gubernamentales.....	28
3.1.4	Fuerzas tecnológicas.....	28
3.1.5	Fuerzas competitivas.....	29
3.2	Análisis Interno.....	29
3.2.1	Factor Organizacional.....	29
3.2.2	Factor de marketing.....	30
3.2.3	Factor financiero.....	31
3.2.4	Factor de producción.....	32
3.2.5	Factor tecnológico.....	36
3.3	Direccionamiento Estratégico.....	37
3.3.1	Declaración de la misión.....	38
3.3.2	Declaración de la visión.....	38
3.3.3	Valores corporativos.....	38
3.3.4	Formulación de objetivos.....	39
3.4	Formulación de Estrategias.....	39

3.4.1	Estrategias.....	40
3.4.2	Líneas estratégicas.....	42
3.4.3	Plan operativo.....	43
	Recomendaciones.....	47
	Conclusiones.....	49
	Bibliografía.....	51
	Anexos	53

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama. Fuente: Industrializadora los Alpes.....	20
Figura 2. Logotipo. Fuente: Industrializadora los Alpes.....	22
Figura 3. Organigrama modificado. Elaboración: Walter Guillén.....	30
Figura 4. ¿Cuánto tiempo ha sido nuestro cliente? Elaboración: Walter Guillén.....	59
Figura 5. ¿Cuántos garrafones de agua de Industrializadora los Alpes compra a la semana? Elaboración: Walter Guillen.....	60
Figura 6. Cuando usted escucha acerca del nombre de la empresa. “Industrializadora Los Alpes” ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? Elaboración: Walter Guillén.....	61
Figura 7. ¿Qué tan satisfecho(a) esta Ud. con el agua de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén.....	62
Figura 8. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestro producto? Elaboración: Walter Guillén.....	63
Figura 9. ¿Qué es lo que no hace únicos o diferentes de la competencia? Elaboración: Walter Guillén.....	64
Figura 10. ¿Al momento de comprar agua en garrafón que evalúa usted primero? Elaboración: Walter Guillén.....	65
Figura 11. Si nos compara con la competencia ¿En qué posición nos ubicaría? Elaboración: Walter Guillén.....	66
Figura 12. ¿Qué tan probable es que recomiende agua de Industrializadora los Alpes, a sus familiares y amigos? Elaboración: Walter Guillén.....	67
Figura 13. Si decidiera cambiar este producto por otro, ¿Por qué razón lo haría? Elaboración: Walter Guillén.....	68
Figura 14. ¿Por qué medio vio, escucho o leyó, acerca de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén.....	69

Figura 15. ¿Existe alguna necesidad sin resolver en la que deberíamos enfocarnos?	
Elaboración: Walter Guillén	70
Figura 16. Cuál es el sexo de la persona entrevistada	Elaboración: Walter Guillén.....
	71
Figura 17. ¿Qué edad tiene?	Elaboración: Walter Guillén
	71
Figura 18. Que marcas de agua purificada, le viene a la cabeza o recuerda.	Elaboración:
Walter Guillén	72
Figura 19. ¿Cuántos garrafones de agua consume a la semana?	Elaboración: Walter
Guillén	73
Figura 20. ¿Cuántas personas viven en su casa?	Elaboración: Walter Guillén
	74
Figura 21. ¿Al momento de comprar agua en garrafón que evalúa usted primero?	
Elaboración: Walter Guillén	75
Figura 22. ¿Qué marca de agua consume?	Elaboración: Walter Guillén
	76
Figura 23. Precio.	Elaboración: Walter Guillén
	77
Figura 24. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el agua que consume?	Elaboración: Walter
Guillén	78
Figura 25. ¿Cómo calificaría la calidad de este producto?	Elaboración: Walter Guillén.....
	79
Figura 26. ¿Quién considera que es la marca No. 1, en purificación de agua?	Elaboración:
Walter Guillén	80
Figura 27. ¿Por qué?	Elaboración: Walter Guillén
	81
Figura 28. ¿Ha visto, escuchado o leído, acerca de Industrializadora los Alpes?	
Elaboración: Walter Guillén	81
Figura 29. ¿Por qué medio se enteró acerca de Industrializadora los Alpes?	Elaboración:
Walter Guillén	82

Figura 30. ¿Qué tan probable es que compre agua de garrafón de Industrializadora lo Alpes como resultado de una promoción? Elaboración: Walter Guillén	83
Figura 31. ¿Qué edad tiene? Elaboración: Walter Guillén	83
Figura 32. ¿Cuál es el sexo de la persona entrevistada? Elaboración: Walter Guillén	84

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz FODA</i>	15
Tabla 2 <i>Producto interno bruto al primer trimestre de 2016</i>	25
Tabla 3 <i>Inflación del peso mexicano (2001-2016)</i>	26
Tabla 4 <i>Matriz FODA</i>	40
Tabla 5 <i>Estrategias para creación de rutas</i>	42
Tabla 6 <i>Estrategia de aumento de producción</i>	42
Tabla 7 <i>Estrategias de optimización de planta</i>	42
Tabla 8 <i>Estrategia de disminución de costos</i>	43
Tabla 9 <i>Estrategias para creación de rutas</i>	43
Tabla 10 <i>Estrategia de aumento de producción</i>	44
Tabla 11 <i>Estrategias de optimización de planta</i>	44
Tabla 12 <i>Estrategia de disminución de costos</i>	45
Tabla 13 <i>Otras estrategias</i>	45

Índice de Anexos

Anexo A. Diseño de encuesta: medición de satisfacción del cliente	53
Anexo B. Diseño de encuesta: medición de posicionamiento de la empresa.....	56
Anexo C. Resultados de la encuesta medición de satisfacción del cliente.....	59
Anexo D. Resultados de la encuesta medición de posicionamiento de la empresa	72

Introducción

La aplicación de la Administración estratégica en Industrializadora los Alpes, es una herramienta de mucha utilidad para la empresa, ya que esta permite formular, llevar a cabo y examinar decisiones interdisciplinarias que le permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Las organizaciones todo el tiempo están a expuestas a cambios del entorno, por lo que existe la necesidad de contar con herramientas que le permitan a los gerentes o directivos saber el que, cuando y como actuar.

Para lograr que la empresa identifique y aproveche una o varias ventajas competitivas, es necesario analizar evaluar y proponer estrategias, que para llegar a ello, es necesario analizar tanto el ambiente interno y externo de la empresa, identificar cualidades que se vinculen con una ventaja competitiva, proponer y desarrollar estrategias que permitan a la empresa, alcanzar un mayor conocimiento de sí misma, en otras palabras, tener mejor comunicación dentro de la empresa, poder reducir gastos, obtener mayor desempeño de sus empleados, debido a que no se perderá el tiempo en planificar actividades o estrategias pues estas, ya estarán establecidas anteriormente, y con ello disponer de un buen trabajo en equipo. Este trabajo consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el Capítulo I, se presenta el marco teórico, que respalda este proyecto, la información que se presenta es recabada de fuentes confiables de acuerdo al tema que se presenta.

En el Capítulo II, se describen los antecedentes de la empresa, como son: antecedentes históricos de la empresa, organigrama, misión, visión, valores, slogan, nombre de la empresa y logotipo, entre otros aspectos.

En el Capítulo III, se analizan los factores internos y externos de la empresa, para construir la matriz FODA y con ella generar las estrategias que darán lugar al plan operativo que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

Capítulo I Marco Teórico

1.1 Concepto de Administración Estratégica

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.” (Wheelen & Hunger, 2007)

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.” (Fred R., 2013)

La administración estratégica es un medio sistemático que ayuda a evaluar el comportamiento de una empresa en su entorno, reconociendo objetivos a corto, mediano y largo plazo, para generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y usar los recursos al alcance para poner en funcionamiento dichas estrategias.

Es una buena técnica de diagnóstico y análisis que ayuda en la toma de decisiones colectiva, en torno al trabajo actual de la empresa que permite a encontrar el camino que se quiere perseguir, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y con ello lograr tener una mayor capacidad de competencia de la organización dentro del mercado.

1.2 Importancia de la Administración Estratégica

“Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.” (Valdez, 2014)

La administración estratégica se centra en dirigir la administración, la contabilidad, el mercadeo, la producción para conseguir el éxito de la empresa. Esta herramienta es esencial para analizar los diversos aspectos de una organización y con ello formular, implementar y evaluar las mejores estrategias que ayuden a crear ventajas competitivas, respecto a la competencia para sobrevivir y prosperar en el entorno empresarial.

1.3 Beneficios de la Administración Estratégica

La administración estratégica permite que las empresas sean dinámicas, es decir, promueve que la organización, salga de su zona de confort para ejercer control sobre las actividades que harán que sea mejor en el futuro y afrontar las adversidades en el camino, en vez de ser una empresa pasiva que solo se conforme con obtenido actualmente y solo reaccionar ante eventualidades inesperadas.

El mayor beneficio de la administración estratégica es llevar a cabo estrategias a través de un enfoque más metódico, lógico y razonable, con el fin de seleccionar sus estrategias. Estos beneficios se pueden dividir de la siguiente manera:

Beneficios financieros: según investigaciones, promueve que las empresas que usan la administración estratégica, sean más productivas, lucrativas y por ende más exitosas de las que no lo hacen.

Beneficios no financieros: comprender el entorno para estar atento ante amenazas externas. Comprensión y compromiso de parte de los empleados y gerentes de la organización. Empodera a los empleados de la empresa, ya que se sienten tomados en cuenta y eso alienta la creatividad e innovación, en la toma de decisiones. Mejora la comunicación entre directivos y empleados. Ayuda a visualizar que los cambios son oportunidades en vez de amenazas.

(Greenley, 1995) “señala que la planeación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una organización.” (Caldera, 2006)

1.4 Misión

“Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

La manifestación de la misión responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y el ¿porqué de una empresa?, con la intención de transmitir lo que una organización proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o producto, también la distingue de otras de su tipo, para alentar a todos los grupos de interés y ser significativo para ellos. Así mismo dentro del enunciado se reflejan los valores y aspiraciones a seguir.

Cabe hacer notar que la misión ira cambiando conforme el trascurso del tiempo, ya que el ambiente presentará variaciones, por lo tanto, es necesario ir ajustando el rumbo para lograr adaptarse al cambio. El planteamiento de una misión debe ser conciso y claro con el propósito de aumentar la probabilidad de ser recordado.

1.5 Visión

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

La declaración de la visión responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?, en ella se ven reflejadas las aspiraciones de los directivos de la empresa. Este planteamiento a futuro, debe contener razones lógicas y alcanzables para el negocio. Además, la visión estratégica, proyecta a la organización sobre lo que se quiere alcanzar, lo cual ayuda a que las personas sientan lo que deben hacer.

Es importante que el gerente de la organización, involucre a directivos y empleados de las distintas áreas que la conforman para que su elaboración sea más efectiva.

1.6 Valores

Los valores representan lo forma de ser de la organización, son un conjunto de principios, creencias, ideas, convicciones, reglas que regulan coordinación organizacional. Estos deben de aportar ventajas competitivas, lo cual ayudara a definir las prioridades.

Los autores, recomiendan centrarse en una lista de mínimo de cinco y máximo de diez valores, ya que, si son más se pierde la fuerza y credibilidad. Los valores deben ser identificados por un equipo de trabajo, que se encargue de ello y verificar que incluyan y sean compartidos por toda la empresa. Toda institución los tiene, ya sea de forma implícita o explícita, de tal manera, que se debe hacer un análisis, para ajustar o redefinirlos.

1.6.1 Importancia de los valores.

“Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

- Permiten posicionar una cultura empresarial.

- Se lograr una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua” (Reyes, 2012)

No se debe olvidar que la consolidación de unos valores bien definidos, contribuye a construir una cultura organizacional fuerte, la cual propicia la supervivencia y prosperidad de la empresa.

1.7 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos son fundamentales debido a que son las directrices que harán que la misión y la visión, en objetivos específicos tangibles. Como característica principal los objetivos, deben ser medibles y tener un plazo para su logro. Los objetivos ayudan a centrar los esfuerzos de la organización, son indicadores que permiten evaluar el desempeño y avance de la empresa, por lo tanto, deben tener características retadoras y realistas para ser fuente de inspiración que motive a los empleados a esforzarse más.

1.8 Estrategias

Las estrategias son la forma o manera en que se planean las acciones a seguir por parte de los directivos de la empresa, para conseguir los objetivos planteados a través de la asignación de recursos.

1.9 Diagnóstico (FODA)

En la actualidad, se escucha comúnmente acerca de crisis y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las empresas, depende en gran manera de la habilidad que demuestran para valerse de las oportunidades o amenazas que el tiempo trae consigo.

Teóricamente el problema es un tanto simple: por un lado, se realiza un análisis externo para conocer los cambios que se avecinan (oportunidades y amenazas), mientras que, por el otro, se hace un análisis interno para determinar qué tan competente es la empresa para

hacer frente (fortalezas y debilidades), y sobre esto establecer las estrategias más convenientes.

Un diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa, es un paso que precede a la elaboración de una estrategia que se adecue a la situación de la empresa.

1.9.1 Análisis externo.

La intención del análisis externo, es hacer un listado limitado de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deben evitar. Como indica la palabra limitado, el análisis externo no se trata de abordar una lista extensa de los factores que pueden influir en un negocio. Por el contrario, pretende identificar las palabras clave que garanticen respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben tener la aptitud a fin de actuar de manera ofensiva o defensiva a los factores, creando estrategias que les permitan hacer uso de las oportunidades y minimizar las consecuencias de las amenazas potenciales.

1.9.1.1 Fuerzas externas clave.

Son fuerzas que rodean a la empresa, y sobre ellas la empresa no puede ejercer ningún control. Son fuerzas que de cualquier forma pueden dañar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que representan y al mismo tiempo mitigar las amenazas.

“Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas.”
(Fred R., 2013)

1.9.1.2 Fuerzas económicas.

El conjunto de circunstancias económicas establece, la prosperidad económica o la recesión económica. El estado de la economía influye directamente el desarrollo y el bienestar general del país. De dicho desarrollo depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas altos dividendos. Las empresas deben estar alertas a los cinco pilares en que se sostiene la economía y sus alcances en el desempeño de la economía nacional.

Tasa de crecimiento de la economía: representa el nivel de empleo y poder adquisitivo de los consumidores. El incremento de la demanda causa la disminución de la rivalidad entre las empresas y propicia el aumento de las operaciones.

Tasas de interés: la tasa de interés es el valor del dinero en el mercado financiero. Al igual que cualquier producto, cuando hay más oferta el precio baja y cuando hay más demanda el precio sube.

Tasa de cambio: es la relación de proporción entre dos divisas, expresa cuantas unidades equivalen una de la otra.

La inflación: es el incremento generalizado en los precios de bienes y servicios de una economía, es decir, cuando se oye que ha inflación indica que los precios han subido o inflado de ahí deriva su nombre. Cuando en un país existen altas tasas de inflación, el poder adquisitivo de la población disminuye y esto provoca que la economía tenga un bajo crecimiento.

La inversión extranjera: es cuando un inversionista extranjero, tiene el propósito de crear un interés económico duradero con fines de lucro en un país receptor. La inversión extranjera, es un catalizador en la generación de empleos, incrementa el ahorro, estimula

la competencia, incentiva la transferencia de tecnología, la captación de divisas e impulsa las exportaciones, todo ello impactando positivamente la competitividad de un país.

1.9.1.3 Fuerzas sociodemográficas.

Las preferencias sociales, demográficas y culturales son aquellas que le dan forma a la manera de vivir, trabajar y producir. De ello nacen los tipos de consumidores que, respecto a su estilo de vida, tendrán una inclinación hacia diferentes tipos de bienes o servicios. De ahí la necesidad de conocer las variables sociodemográficas para la generación de estrategias.

1.9.1.4 Fuerzas políticas gubernamentales.

Este aspecto cobra importancia, ya que los gobiernos federales, estatales o locales, son los encargados poner o quitar normas, leyes, subsidios, así como también pueden emplear o ser clientes de las organizaciones. Por lo tanto, pueden representar oportunidades o amenazas para todo tipo de empresas.

1.9.1.5 Fuerzas tecnológicas.

Los cambios tecnológicos afectan a muchos grupos sociales, estos efectos se deben sobre todo a nuevos materiales, productos y procesos. Las fuerzas tecnológicas incluyen a las instituciones implicadas en la creación de nuevos conocimientos y en la transformación de esos conocimientos en algo tangible. Aquellos que son pioneros con la implementación de una nueva tecnología, la mayoría de las veces se alcanza una mayor participación del mercado y obtener altas ganancias.

Actualmente internet ha reformado la naturaleza de las oportunidades y amenazas al cambiar los ciclos de vida de los productos, incrementa la rapidez de la logística, crea nuevos productos y servicios, elimina las limitaciones geográficas.

1.9.1.6 Fuerzas competitivas.

Es importante siempre tener presente información y evaluar a los competidores, en cuanto a factores críticos como: la publicidad, el servicio al cliente, precios, calidad de los productos o servicios, lealtad del cliente, participación de mercado, etc.

1.9.2 Análisis Interno.

“Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas.”
(Wheelen & Hunger, 2007)

Estudiar completamente a una empresa, ayuda a ver que en cada parte de la misma, se ofrecen tanto fortalezas y debilidades que pueden dañar en menor o gran medida a la organización, debido a ello es necesario reconocerlas para tomar medidas necesarias que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

1.9.2.1 Factor organizacional.

Este factor está relacionado con la parte de la administración que establece una estructura intencionada de los roles que el personal debe llevar a cabo en cada una de sus áreas funcionales. Esta estructura debe tener la finalidad de generar un entorno favorable para la ejecución de las labores del personal. Además, dentro de la estructura organizacional entran en juego la capacidad de la gerencia, la cultura e identidad empresarial y todo ello con el propósito de lograr un esfuerzo coordinado.

Un integrante de la organización puede de manera más oportuna y efectiva el logro de sus objetivos, si conoce cabalmente el trabajo que va a realizar, quienes colaboran con él,

de que puestos depende y quiénes son sus compañeros. Dicho de otra forma, es quien hará que y quien le reporta a quien.

“Delegar autoridad es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, -Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está-” (Fred R., 2013)

1.9.2.2 Factor de marketing.

“El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones de marketing básicas: 1) análisis de los clientes, 2) venta de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades. Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de esta área.” (Fred R., 2013)

Análisis de los clientes: consiste en saber quiénes son nuestros clientes, para ello es vital realizar encuestas con el objetivo de evaluar sus necesidades y deseos.

Venta de productos y servicios: es la capacidad de una empresa para vender un producto, esta actividad involucra diversos componentes del marketing como la publicidad, la administración de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes.

Planeación de productos y servicios: consiste en realizar pruebas de mercado, para determinar la colocación de una marca o producto, calidad del producto, el servicio al cliente, las características del producto que pueden ser: etiqueta, presentaciones, empaques.

Fijación de precios: para esta tarea es necesario contemplar cinco grupos de interés que influyen al determinar el precio estos son: el gobierno, los clientes, los proveedores, la competencia y los distribuidores.

Distribución: es identificar la logística que ha de seguir un producto, desde su elaboración hasta las manos del consumidor y para llegar a esta situación las empresas deben tener en cuenta el almacenamiento, rutas de distribución, puntos de venta, territorios de venta, los vendedores al por mayor y al detalle.

Investigación de mercados: es un análisis metódico a través de la recopilación y registro de datos de problemas relacionados con la comercialización de bienes.

Análisis de oportunidades: esta función consiste en realizar un análisis costo-beneficio esto conlleva a utilizar técnicas que permitan valorar los costos, beneficios y riesgos que impliquen las decisiones del marketing.

1.9.2.3 Factor financiero.

A menudo, el estado financiero es el mejor indicador de la posición competitiva de una empresa y por lo tanto sea atractiva para los inversionistas. Definir las fuerzas y debilidades de una empresa resulta primordial para enunciar adecuadamente las estrategias.

“La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.” (Fred R., 2013)

Para analizar este aspecto hay que apoyarse en dos documentos contables muy importantes y más utilizados como lo son el balance general y el estado de resultados, ya que en ellos nos muestran una fotografía de la empresa en un tiempo determinado y con ello hacer comparaciones contra el promedio de la industria y con el fin de identificar la fortalezas y debilidades de la empresa.

1.9.2.4 Factor de producción.

Son todas las acciones dentro de la organización que se encargan de convertir las materias primas e insumos en productos o servicios, conjugando la mano de obra, maquinaria, capital e instalaciones. Por lo general en la mayor parte de industrias, en el área de producción y operaciones es donde se incurre en los mayores gastos para la producción de un bien o servicio, de ahí la importancia de convertir esta área en un arma competitiva dentro de la estrategia general de la empresa.

1.10 Análisis FODA

Es una herramienta que forma su nombre con la inicial de cada uno de los siguientes términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA es el estudio de los cuatro términos mencionados anteriormente, para conocer la situación real de una empresa, organización, proyecto o persona con el fin de planear una estrategia para el futuro.

Al aplicar este análisis es como si se tomara una radiografía específica de lo que se esté estudiando en el momento. Las variables observadas son representadas en una matriz, para realizar un análisis que permitirá obtener un diagnóstico, que servirá para tomar las decisiones conforme a los objetivos planteados.

Fortalezas: son cualidades particulares con que cuenta la empresa, que le permiten tener una ventaja sobre la competencia.

Oportunidades: son factores positivos que rodean el entorno de la empresa y estos al ser identificados pueden ser adoptados para poder explotarlos y favorecer en gran medida a la organización.

Debilidades: son capacidades, competencias, habilidades, técnicas de carácter interno que no están siendo bien aprovechadas o se carece de ellas y por lo tanto son barreras que se oponen al buen desarrollo de la empresa.

Amenazas: son agentes externos a la organización que pueden dañar la supervivencia de la organización.

Para realizar el análisis FODA es indispensable enlistar cada elemento que hay sido identificado en el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), es importante recalcar que la listas deben contener información crítica y real con los puntos bien específicos y explicados de forma sencilla para luego ser evaluados en una matriz FODA. Es tarea es recomendable realizarla en equipo para evaluar los 4 elementos, con el fin de definir las estrategias a seguir y elaborar el plan de trabajo que permitirá cumplir los objetivos trazados.

Tabla 1.
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Conceptos de administración estratégica

1.10.1 Formulación de estrategias.

“Existen diferentes conceptos de estrategia, pero lo que no puede cambiar es que si alguna empresa no tiene o no cuenta con estrategias no puede tener más futuro” (Ramos, Durán, Abarca, & Aguilar, 2015)

Formular una estrategia involucra hacer un plan coherente, con el propósito de lograr los objetivos a través de la adecuación de la empresa con su ambiente. A continuación, se analizan cinco tipos de estrategias competitivas. Todas ellas proponen implementar acciones defensivas u ofensivas para crear una posición que ayude a la empresa a mantenerse con éxito dentro del sector industrial.

1.10.1.1 Estrategia de costos bajos.

Esta estrategia implica que una empresa, implemente acciones para brindar productos o servicios, con costos lo más bajos posibles, manteniendo una calidad igual o similar que la competencia.

“La oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

Si resulta fácil a la competencia copiar esta estrategia, por consiguiente, durara poco por ello, es necesario que para la competencia le sea difícil igualarla. Para obtener una ventaja significativa sobre los rivales y lograr un mejor crecimiento.

1.10.1.2 Estrategia de diferenciación.

Son acciones que hacen que un producto o servicio sea diferente al del competidor, es decir, tiene cualidades o atributos superiores al estándar en el mercado. Esta diferenciación crea en el cliente, una percepción diferente que le agrega valor. Para que la estrategia resulte exitosa en un bien o servicio que brinde la empresa debe mantenerse a costos

competitivos para mantener en el cliente, la disposición de pagar por ello. Por eso es de vital importancia que la empresa, sea hábil en identificar y comprender a sus clientes en cuanto a lo buscan y valoran para lograr satisfacer sus necesidades para crear la disposición de pagar un precio más alto y la utilización de esta estrategia sea exitosa.

1.10.1.3 Estrategias de enfoque (o nicho de mercado).

Estas estrategias, como su nombre lo indica se enfoca en atender una porción del mercado, esto las distingue de las estrategias de bajo costo y de diferenciación. Las empresas, que aplican este tipo de estrategia aprovechan al máximo sus habilidades, competencias para ofrecer sus productos o servicios a determinada región geográfica, segmento de la población que poseen un interés particular único que otras empresas no se han preocupado por atender.

“Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

1.10.1.4 Estrategia de enfoque de bajos costos.

A diferencia de la estrategia de bajos costos y la estrategia diferenciada de bajos costos, es que esta última se ocupa en satisfacer las necesidades de un grupo pequeño de compradores. Este tipo de empresas, se centra en tener bajos costos de desarrollo, marketing, y publicidad, que le permita ofrecer productos o servicios a bajo costo que satisfaga las necesidades de sus clientes.

1.10.1.5 Estrategia de enfoque de diferenciación.

Esta estrategia, al igual que la anterior va dirigida a un pequeño grupo de clientes, pero que en este caso buscan un productos o servicios con atributos y características especiales, debido a que se caracteriza por ser un segmento de compradores especiales, que está dispuesto a pagar más por los mejores artículos disponibles.

1.10.1.6 Estrategia de mejores costos del proveedor.

“Las estrategias de mejores costos son por ende híbridas, pues equilibran un acento estratégico en costos bajos con un acento estratégico en la diferenciación (características deseables a un precio relativamente bajo).” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

Este tipo estrategias brindan al cliente, más valor por su dinero en otras palabras paga un precio justo por características, desempeño, calidad y servicio mejores en comparación a empresas rivales que ofrecen productos similares.

1.10.2 Plan operativo.

Es la planeación, donde se programan las acciones seleccionadas a ejecutarse en el corto plazo (un año), asimismo precisa cuáles serán las necesidades de la empresa para que esta pueda desempeñarse exitosamente.

Es el despliegue de la planificación estratégica en proyectos de acción y actividades que tienen como meta reformar la cultura de la empresa en el día a día, para el logro de los objetivos planteados.

Capítulo II Antecedentes de la Empresa

2.1 Antecedentes Históricos

Industrializadora Los Alpes, es una empresa que desarrolla sus actividades en la cabecera municipal del municipio de la Trinitaria, Chiapas, y está ubicada en carretera internacional km 186 s/n, barrio de San José. Esta empresa fue fundada el 18 de febrero del año 2013, contando con colaboradores con dos años de experiencia en la comercialización de agua purificada. La propietaria, la C. Lorena Pérez López, inicia a partir de una idea emprendedora, la cual era crear un nuevo concepto de negocio en el mercado, con el objetivo de mejorar los productos ofertados.

Los principales logros de la empresa son:

- El crecimiento acelerado de la empresa a corto plazo, debido a la calidad de sus productos y servicios.
- El reconocimiento por las actualizaciones y capacitaciones del personal de producción, calidad y ventas.
- La obtención de certificados de laboratorios de pruebas químicas mensuales.
- El reconocimiento del municipio de la Trinitaria, a través de la aceptación del producto derivado de la actitud emprendedora de la empresa.

El compromiso que tiene la empresa Industrializadora los Alpes, es brindar a sus clientes un producto de calidad y a un precio accesible, pensando siempre en la salud, como tema primordial.

En estos 3 años de operación, la empresa ha tenido un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad cuenta 30 personas que colaboran y combinan sus habilidades en el giro de purificación y embotellamiento de agua. En cuanto a la distribución del producto cuentan

con 9 rutas de reparto teniendo clientes en los municipios de Comitán de Domínguez, la Independencia, Tzimol y la Trinitaria.

2.2 Organigrama

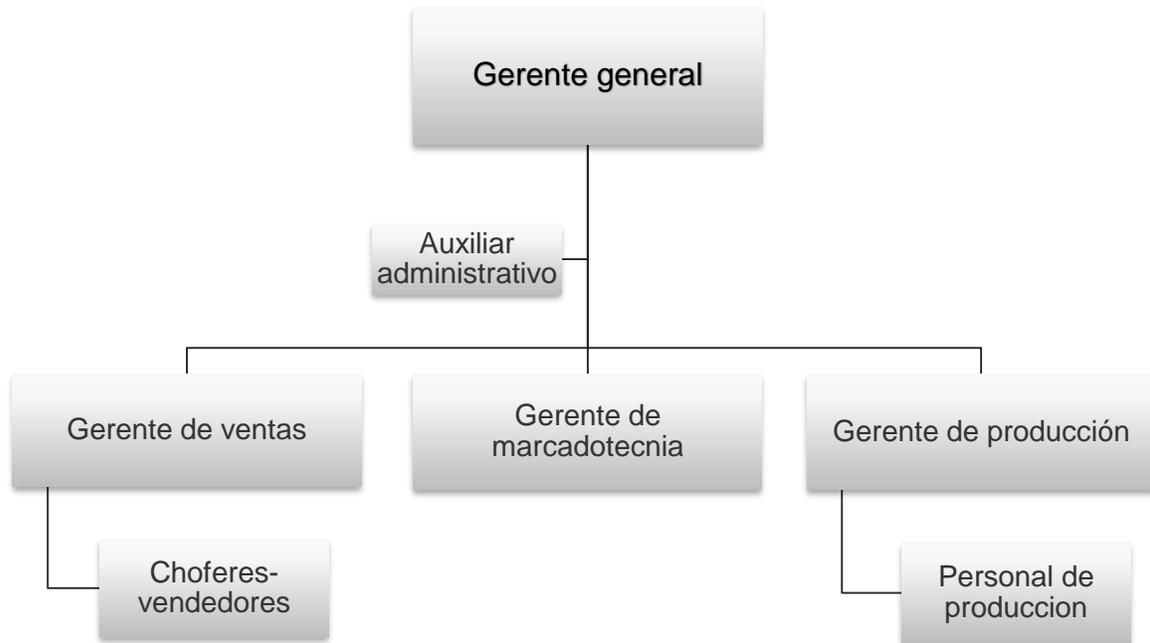


Figura 1. Organigrama. Fuente: Industrializadora los Alpes

2.3 Misión

Somos una empresa de la región dedicada a la producción y comercialización de agua embotellada, en cada uno de nuestros procesos estamos comprometidos con nuestros clientes en brindar altos estándares de calidad en el producto de consumo para garantizar su salud, contamos con capital humano altamente calificado e interdisciplinario, creativo, enfocado al servicio del consumidor, así como la tecnología de punta empleada en nuestro proceso de purificación que nos hacen ser más competitivos en el mercado.

2.4 Visión

Ser la empresa líder y competitiva en el ramo de la producción y comercialización de bebidas embotelladas, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores,

brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio, trabajando siempre en la mejora continua de nuestros colaboradores a través de la formación integral, y de los procesos seguros que nos garanticen un mejor nivel de vida.

2.5 Valores

Valor a las personas: Trabajamos para todas las personas como si el producto o servicio fuera para uno mismo.

Pasión: despertamos en cada uno de nuestros colaboradores el deseo de generar un producto hecho con dedicación y esmero, para todos los hogares.

Trabajo en equipo: Todos nuestros colaboradores aportan, suman esfuerzos y multiplicamos el logro de todos los colaboradores.

Rentabilidad: Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo nuevos modelos de negocios, e impulsando a nuevos talentos dentro y fuera de la empresa.

Calidad: Ofrecemos productos de calidad diariamente basados en estándares de salud.

Confianza: Cultivamos cada relación con nuestros clientes y colaboradores de manera íntegra y con respeto.

Efectividad: Ejecutamos cada uno de nuestros procesos con experiencia, excelencia y precisión

2.6 Slogan

Protegemos tu salud con calidad y confianza

2.7 Nombre de la Empresa y Logotipo

Industrializadora los Alpes



Figura 2. Logotipo. Fuente:
Industrializadora los Alpes

El nombre de Industrializadora los Alpes, hace referencia a la cadena montañosa los Alpes, ubicada en Europa central, estas montañas tienen glaciares en su parte alta y proveen de agua a los asentamientos humanos ubicados alrededor de los mismos, de ahí se obtuvo la idea de nombrar a la empresa, ya que es una fuente de agua reconocida en todo el mundo. También se añadió la palabra industrializadora, debido al giro de la empresa que básicamente involucra un proceso industrial para la purificación del agua.

Los colores utilizados en el logotipo son el azul y rosa, el azul representa el color del agua y la confianza que se desea transmitir al cliente y rosa simboliza delicadeza y también al lado femenino debido a que gran parte de nuestros clientes, son amas de casa y además esta combinación resulta atrevida y agradable a la vista.

2.8 Planteamiento del Problema

En la región Meseta Comiteca Tojolabal y particularmente en los municipios de Comitán de Domínguez, la Independencia, Tzimol y la Trinitaria, donde opera Industrializadora los Alpes, el mercado de agua purificada ha estado en constante crecimiento, lo que ha llamado la atención de una diversidad de emprendedores, que han apostado a emprender en este

giro de negocio. Por tal motivo, en la región es común hallar una diversidad de empresas, que purifican y embotellan agua, de ahí surge la necesidad de Industrializadora los Alpes de diferenciarse de la competencia para tener una mayor cuota de mercado y satisfacer con sus productos la necesidad de sus clientes. Así pues, independientemente de la dimensión de la empresa, es muy importante mostrar que el desarrollo, mediante el proceso administrativo, conlleva al éxito.

Por lo tanto, es importante analizar los diversos factores que se presentan alrededor de la misma y resulta atrayente estar al tanto de los cambios constantes dentro del medio ambiente donde se desarrollan las empresas y sobre todo estar conscientes que los competidores, están constantemente buscando estrategias para generar una ventaja competitiva. Sin embargo, hacer conjugar que estos factores apunten hacia el mismo objetivo de la organización, es una tarea compleja, el resultado de esta investigación nos permitirá formular estrategias que ayudarán a la empresa a tener un avance firme a través del análisis FODA, que como herramienta de estudio nos permite conocer las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz.

La planeación estratégica es integral, se ha visto como una herramienta de dirección para sustentar las decisiones a corto, mediano y largo plazo que admite la adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno, de tal manera que la administración estratégica ayudará a implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitirá a la empresa alcanzar los objetivos planteados. En el presente trabajo, se busca generar estrategias que ayude a estructurar la empresa y así encontrar los factores que permitan el crecimiento de la organización.

2.9 Justificación

Es de vital importancia que hoy en día las Pymes de la Meseta Comiteca Tojolabal, hagan un cambio en su enfoque administrativo, debido a que en el ambiente dinámico de los negocios solo sobreviven los mejores.

Hacer un análisis desde la perspectiva estratégica es significativo para la Pyme, debido a que, dentro del nicho de mercado, donde se encuentra es una industria en constante crecimiento y por ende muy competido. Por tal circunstancia se deben implementar nuevas estrategias en la organización, para la generación de una ventaja competitiva.

Las empresas, en general necesitan adaptarse a los cambios del entorno y no estancarse, en el caso de Industrializadora los Alpes, es importante detectar sus fortalezas y debilidades para poder aprovechar lo mejor que sabe hacer, las oportunidades que el mercado está ofreciendo y minimizar las amenazas.

2.10 Área de Estudio

El área de estudio, se ubica en el los Municipios de Comitán de Domínguez, la independencia, Tzimol y la Trinitaria, Chiapas, tanto en área urbana y rural, donde se encuentran los clientes de Industrializadora los Alpes.

2.11 Objetivos

General

Analizar, evaluar y proponer estrategias que permitan a la empresa Industrializadora los Alpes, tener ventajas competitivas en la región.

Específicos

- Analizar el ambiente interno de la empresa.
- Analizar el ambiente externo de la empresa.
- Identificar los elementos que se vinculan con la ventaja competitiva.

- Desarrollar y proponer estrategias a Industrializadora Los Alpes.
- Implementar tácticas en las áreas de la empresa que permitan mantener una ventaja competitiva.

Capítulo III Análisis y Direccionamiento de la Industrializadora los Alpes

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Fuerzas económicas.

3.1.1.1 *Producto interno bruto.*

El INEGI, presenta los siguientes resultados del Producto Interno Bruto (PIB), los cuales indican un crecimiento del 0.8% del primer trimestre de 2016 respecto al cuarto trimestre del 2015. Así mismo en la comparación anual respecto al trimestre enero-marzo de 2015 vs enero- marzo 2016, se registró una variación del 2.8%. estos indicadores señalan que en México existe un crecimiento positivo de la economía.

Tabla 2
Producto interno bruto al primer trimestre de 2016

Concepto	Variación % real respecto al trimestre previo	Variación % real respecto a igual trimestre de 2015
PIB Total	0.8	2.8
Actividades primarias	3.5	2.7
Actividades secundarias	1.2	1.9
Actividades terciarias	0.8	3.7

Nota: Cifras descentralizadas por grupo de actividades económicas
Fuente: INEGI

Conocer este indicador, es de vital importancia debido a que el país, actualmente posee estabilidad económica y esto permite saber que el mercado, mantiene la posibilidad de adquirir bienes y servicios.

3.1.1.2 Tasa de interés.

De acuerdo al banco de México la tasa actual de interés es 3.75% este dato fue revelado el 17 de febrero de 2016, cabe menciona la tasa predecesora a esta fue la 3.25% publicada el 17 de diciembre de 2015, al analizar los últimos valores de la tasa de interés se observa que tiene una tendencia al alza, por lo que podría significar que el precio para adquirir prestamos sea más alto por lo cual desincentiva a que la sociedad, gobiernos o empresas se endeuden y al haber menos circulación de dinero, la demanda de bienes y servicios baja.

Aunque los préstamos bancarios, resultan en la mayoría de veces en intereses altos para las pymes, a veces existe la necesidad de adquirir créditos para cubrir gastos, materiales y equipos, con finalidad de invertir y tener mayores ganancias, por ello es necesario tener presente este indicador que influye directamente en la decisión final de la gerencia de Industrializadora los Alpes.

3.1.1.3 Inflación.

Tabla 3
Inflación del peso mexicano (2001-2016)

Gobierno	Periodo	% Inflación del periodo	% Tasa promedio mensual del periodo
Vicente Fox Quesada	Ene 2001-Dic 2006	29.06	0.36
Felipe Calderón Hinojosa	Ene 2007-Dic 2012	27.85	0.35
Enrique Peña Nieto	Ene 2013-Abr 2016	10.80	0.26

Fuente: INEGI

Como se puede observar en la Tabla 3, actualmente el país está pasando por un periodo donde la inflación está estable, se observa que, a diferencia de los mandatos de anteriores presidentes, el mandatario actual en su gobierno está teniendo un menor porcentaje de

inflación esto ha sido incentivado por las reformas estructurales que el gobierno federal ha impulsado, pero que en el transcurso del tiempo pudiera variar.

Este indicador factor determina a través del tiempo la variación de una canasta fija de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares en el país, y esto impacta en gran manera a Industrializadora los Alpes, por ello es necesario que la empresa determine este dato para hacer un buen punto de equilibrio, y en caso de que la inflación suba poder contener alzas inesperadas en la adquisición de insumos y poder proveer precios accesibles al mercado local.

3.1.2 Fuerzas sociodemográficas.

3.1.2.1 *Lenguas y religión.*

En el estado de Chiapas el idioma que predomina es el idioma español. Además, en el estado se hablan idiomas nativos provenientes de dos familias lingüísticas, la máyense y la mixe-zoqueñas. Las principales lenguas derivadas del maya son: chol, tojolabal, tzeltal, tzotzil, quiché, mam, lacandón, chuj y q'anjob'al.

Según el censo de población y vivienda del 2010, el 58% de la población profesa la religión católica, muy por debajo de la media nacional que es del 83%.

En la región Meseta Comiteca Tojolabal, donde se desenvuelve Industrializadora los Alpes, muchos de los lugares donde se distribuye el producto, son poblaciones pertenecientes a algunos de estos grupos autóctonos del estado y que también profesan la religión católica, estas características de la población permite a la empresa, aprovecharlas para participar en festividades tradicionales, para promover y publicitar la marca.

3.1.2.2 Educación.

En el estado de Chiapas, 15 de cada 100 personas de 15 y más años, no saben leer ni escribir y el grado promedio de escolaridad en el estado de la población de 15 años en adelante equivale a poco más del primer año de secundaria.

“De cada 100 personas de 15 años y más...14.6 no tienen ningún grado de escolaridad, 57.2 tienen la educación básica terminada, 16.4 finalizaron la educación media superior, 11.7 concluyeron la educación superior y 0.1 no especificado.” (INEGI, s.f.)

Esta realidad impacta también a la organización debido a que la mayor parte de los empleados, posee una educación básica lo que implica llevar a cabo capacitaciones un poco más complejas para lograr transmitir los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades.

3.1.3 Fuerzas políticas gubernamentales.

Actualmente en el estado de Chiapas, existe un ambiente generalizado de inconformidad de diversos sectores de la población, ya que en el estado de Chiapas no se ha tenido buenas administraciones, tanto en el gobierno del estado, como en los gobiernos municipales, ya que en la entidad existen diversas organizaciones civiles, que desestabilizan las actividades económicas y por ende esto provoca un menor desarrollo económico lo cual repercute a que la economía se estanque.

En el caso de la región donde opera Industrializadora los Alpes, es recurrente encontrar eventos como bloqueos carreteros, manifestaciones, corrupción de las instituciones gubernamentales, etc. Que obstruyen y ralentizan el crecimiento económico de la región.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas.

El uso de nuevas tecnologías es promotor de nuevas oportunidades y desafíos. Los que no están dispuestos a abrir su mente encuentran nuevos caminos, mientras que los que

no se actualizan pierden su espacio. De ahí la importancia que los países establezcan los incentivos necesarios para desarrollarla.

En el sector productivo de la purificación y envasado de agua, está en constante desarrollo de nuevas tecnologías e innovación de los procesos lo que desemboca en un valor agregado en los productos.

La implementación de nuevas tecnologías se traduce en el incremento de la productividad, calidad y en consecuencia obtener mejores beneficios económicos, estos cambios tecnológicos se pueden dar en la implantación de nueva maquinaria o equipo, y, por otro lado, en el mejoramiento de procesos de la organización. Conformando un factor importante en los avances de la productividad.

3.1.5 Fuerzas competitivas.

Dentro de las zonas donde se comercializa el producto de Industrializadora los Alpes existen muchos competidores que se dedican a la misma actividad, hoy en día se tiene un registro de 29 empresas que se dedican al producción y comercialización de agua purificada en presentaciones de 19 y 20 litros, dentro de las empresas con identificadas está Los Lagos, Industrializadora Maya, Electrón, Jeshua, solo por mencionar algunas, pero todas tiene una cuota de mercado significativa.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Factor Organizacional.

En lo referente a la estructura organizacional que tiene Industrializadora Los Alpes, maneja un tipo de liderazgo democrático ya que en le toma de decisiones se realiza en conjunto con el equipo de trabajo, manteniendo una línea de mando vertical.



Figura 3. Organigrama modificado. Elaboración: Walter Guillén

La comunicación dentro de la organización es de vital importancia para conseguir el logro de los objetivos de las diferentes áreas de la empresa, por eso es necesario fomentar una cultura que promueva la mejora continua entre la dirección y personal subalterno con el objetivo de estar al tanto de las áreas de oportunidad que se presenten.

3.2.2 Factor de marketing.

En cuanto a la comercialización de productos, la empresa maneja un plan anual de marketing, donde se contempla un plan un plan de marketing anual, que su objetivo principal es llevar a cabo proyectos para impulsar la marca de Industrializadora Los Alpes que ayude a penetrar nuevos mercados con la participación en eventos o programas, que tengan la intención de ganar nuevos clientes y ayudar a la sociedad.

También en este plan tiene el propósito de hacer el uso de Facebook y tener buena cantidad de seguidores. Así mismo tener emisión de spot publicitarios en estaciones de radio locales. La realización de eventos tiene la intención comunicar a la sociedad la calidad

del producto que ofrece la empresa a fin de que las personas que participen, vean o escuchen los eventos atraerlos y lograr que tengan en mente a la empresa.

Los eventos que se contemplan en el plan anual de marketing son los siguientes: realizar rifas durante el aniversario de la empresa, realizar una carrera altruista como beneficio al asilo de anciano y casas hogares de niños huérfanos, reconocer o festejar fechas de relevancia como lo son el día de la mujer, día mundial de la salud, día del niño, día de la madre entre otras fechas de reconocimiento social, de la misma forma también el plan contempla la participación en eventos religiosos, la participación en ferias, desfiles o exposiciones regionales.

3.2.3 Factor financiero.

El negocio del agua purificada en México es uno de los más rentables y con mayor crecimiento. Debido a que es un producto de primera necesidad que no debe faltar en cada hogar, oficina, negocio, taller de nuestro país y el mundo. Existen varios factores que hacen que este tipo de negocio sea redituable como, por ejemplo: el difícil acceso al agua potable en muchas localidades de nuestro país, también el alto costo de venta que ofrecen las grandes embotelladoras, ha propiciado el nacimiento de empresas pequeñas que ofrecen productos de calidad comparable a muy bajo precio.

Una de las pruebas imprescindibles que en Industrializadora Los Alpes se tiene buena salud financiera, es el crecimiento que ha tenido desde que inició operaciones en 2013 puesto que en ese entonces contaba con apenas 2 rutas de distribución y ahora cuenta con 9 rutas de reparto, con certeza esta labor no ha sido fácil puesto que en esta industria lo más complejo es ir ganando nuevos clientes e ir fidelizándolos a consumir el producto de la empresa, pero gracias al espíritu emprendedor de los miembros de Industrializadora Los Alpes, se ha tenido éxito al ofrecer un producto de calidad, con un buen servicio al cliente.

Dentro de las ventajas competitivas que le han permitido a la empresa posicionarse en el mercado, que ayudan a la empresa financieramente esta la ubicación de la misma, pues esto le permite tener que recorrer menos distancia para poder vender su producto, esto se traduce en ahorro de combustible y menor desgaste de los vehículos, asimismo cuenta con instalaciones propias que le permite no pagar renta de un local, también cuenta con un pozo profundo que le permite tener mayor margen de ganancia, al no tener un gasto diario en compra de pipas de agua.

3.2.4 Factor de producción.

3.2.4.1 *Proceso de purificación del aguas, lavado y llenado de garrafones*

Las etapas del proceso productivo de Industrializadora los Alpes es el siguiente:

1. Llenado de tanques de almacenamiento de agua cruda: en este paso se bombea agua del pozo profundo hacia los tanques de almacenamiento de agua cruda, para tener suficiente materia prima para comenzar el proceso.
2. Desinfección con hipoclorito de sodio: el cloro es el desinfectante más usado para eliminar los microorganismos, que pueden ser virus y bacterias que pueden estar presentes en el suministro de agua, la adición de cloro es de vital importancia para eliminar el riesgo de transmisión de enfermedades por medio del agua, como, por ejemplo: difteria, las fiebres tifoideas y el cólera. Este paso solo la desinfecta, pero lo la purifica por completo.
3. Filtro de sedimentos: la filtración durante el proceso de purificación elimina los sedimentos sólidos suspendidos en el agua. Este filtro atrapa partículas considerablemente grandes que pueden estar en el agua tierra, arena, limo y otras partículas orgánicas e inorgánicas. Este parte es importante debido a que ayuda a eliminar elemento que pueden obstruir equipos utilizados en etapas siguientes.

4. Carbón activado: una vez pasado lo filtros mecánicos, a continuación, se pasa al filtro de carbón granular activado, este filtro hace el proceso de adsorción química, donde los agentes contaminantes del agua se adhieren a la pared del carbón activado. En esta etapa se eliminan restos de cloro, pesticidas, plaguicidas y otros contaminantes.

5. Intercambio iónico: el siguiente paso es la eliminación de algunos agentes que causan la dureza del agua. Esto se refiere a que en el agua dura existe la presencia partículas de calcio y magnesio. Para la disminución de estas partículas el agua se filtra a través de una resina cargada con iones negativos y como el agua esta carga positivamente, se produce un intercambio de cargas electromagnéticas, esta acción provoca que las partículas de calcio y magnesio queden atrapadas en la resina.

6. Pulidor o pre-filtro de 1 micra: En este paso se coloca un filtro de cartucho desechable para atrapar partículas mayores a 1 micra que pueden ser perjudiciales al ósmosis inversa, además de retener partículas de la resina de intercambio iónico de la etapa anterior.

7. Osmosis inversa: es una tecnología muy popular especialmente por mejorar el sabor del agua. La osmosis es un proceso natural, que utiliza alta presión para forzar el agua a través de una membrana mientras que las impurezas quedan retenidas. Solo el agua pura es capaz de atravesar dicha membrana; inclusive las impurezas disueltas (sales y minerales) que no fueron eliminadas en procesos de filtración previos son eliminados por la osmosis inversa.

8. Luz ultravioleta: en este paso el agua atraviesa una cámara especial con luz ultravioleta para asegurar la esterilización del agua de agentes microbiológicos, sin la utilización de agentes químicos, ya que la longitud de onda de la luz ultravioleta

elimina el material genético virus y bacterias, lo cual impide su reproducción y proliferación.

9. Ozonización: la ozonización deja un residual para garantizar que el agua permanezca libre de contaminación microbiológica durante más tiempo. Básicamente es inyectar ozono (O₃) en forma de gas al agua mediante un proceso donde el oxígeno (O₂) se pasa por una cámara especial donde se le aplica una carga especial de alto voltaje, lo que provoca que la molécula de oxígeno se divida y se recombine en 3 oxígenos, en vez de dos y convertirla en ozono (O₃).

10. Almacenamiento: después que el agua cumple con los procesos anteriores entra a la fase de almacenamiento y recirculación, para ello se utilizan tanques de plástico de grado alimenticio.

11. Lavado de garrafones: el lavado se lleva a cabo por personal capacitado, que se dividen en dos secciones, una de lavado y una de enjuagado. Para el lavado se utiliza una solución de sosa cáustica al 2% que se inyecta a presión por la boca del garrafón invertido. Para el enjuague se usa la segunda sección de la lavadora en donde las válvulas que inyectan agua tratada para retirar completamente la sosa. Los garrafones limpios se pasan al área de llenado.

12. Llenado, tapado y sellado: inmediatamente después de llenar los garrafones estos pasan por un plano inclinado, en el cual los garrafones se deslizan fuera del área de llenado, donde por medio de un operador, se efectúa el tapado con capuchones de plástico previamente desinfectados en solución clorada; posteriormente se coloca el sello de garantía y se traslada al almacén.

3.2.4.2 Adquisiciones

En lo que respecta a los inventarios los principales consumibles utilizados por Industrializadora los Alpes son: tapas para garrafones de agua (de rosca y de presión), sellos para garrafones de agua, liners para tapa de garrafón, garrafones para agua purificada, detergente para lavado interno de garrafón, detergente para lavado externo de garrafón, hipoclorito de sodio, sal industrial para salmuera, escobillón para taladro, escobillón para lavado interno manual. La adquisición de consumibles se realiza de acuerdo a los requerimientos del área de producción, el gerente de dicha área se encarga avisar al gerente general para solicitar dichos insumos, para que se realice la compra respectiva.

3.2.4.3 Fuerza de trabajo

En área de producción está conformada por el gerente que tiene escolaridad de licenciatura y 12 operadores que en su mayoría son personas de escolaridad de secundaria terminada, preparatoria trunca o terminada, que han sido capacitadas en todas las áreas que componen las etapas de lavado exterior, lavado interior, enjuague, llenado, llenado y almacenamiento de garrafones, en el área de producción se trabaja en dos turnos matutino y vespertino, en ambos turnos trabajan 6 personas que se distribuyen de la siguiente manera: 2 personas en lavado exterior, 1 persona lavado interior, 1 persona en enjuague, 1 persona en llenado y 1 persona en tapado/sellado. En el turno matutino trabajan personas que únicamente se dedican a ser empleados de la empresa, pero en el turno vespertino trabajan personas que estudian por la mañana y en la tarde están en el área de producción, esto ha ocasionado que constantemente exista una alta rotación de personal en este turno y la empresa pase momento con personal faltante.

En lo que respecta al área de ventas está conformada por un gerente de ventas con escolaridad de licenciatura, 9 choferes vendedores, 1 ayudante, las 10 personas cuentan

con una escolaridad de preparatoria trunca o terminada, en esta área se encarga primordialmente de abastecer a los clientes de las diferentes rutas mediante la venta a detallistas o al consumidor final.

Dentro de la organización se llevan cursos de capacitación referentes al área de producción y ventas para mejorar continuamente las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

3.2.4.4 Calidad

En cuanto al control de calidad del agua purificada se realizan exámenes mensuales del agua para garantizar cumplir, Norma Oficial Mexicana NOM-201-SSA1-2015, Productos y servicios. Agua y hielo para consumo humano, envasados y a granel. Para esto se envían muestras de agua que son analizadas por un laboratorio certificado en la materia.

Además, interna mente en la empresa por parte del gerente de producción se realizan pruebas donde se miden, solidos disueltos totales en el agua (dureza), ph y cloro presente en el agua, con estas pruebas se asegura ofrecer un producto de calidad al consumidor final. También la jurisdicción sanitaria III, de la secretaria de salud de gobierno del estado de Chiapas, audita a la empresa en los procesos de purificación y envasado del agua con la finalidad de garantizar que la empresa cumple con la normatividad vigente en la materia.

3.2.5 Factor tecnológico.

La empresa desde el comienzo le apostó a utilizar la osmosis inversa que es una técnica innovadora de purificación de agua que en los últimos años ha tenido gran aceptación en todo tipo de ámbitos: aplicación industrial, uso en oficina y hogares. Los motivos de su éxito es que se consigue agua de gran calidad, apta para el consumo u con un estupendo sabor.

El uso de esta tecnología es lo que ha permitido a Industrializadora Los Alpes, ganar rápidamente clientes lográndose posicionar en el mercado. Ya que los consumidores encuentran en el producto calidad y buen sabor que cumple o supera sus expectativas.

Uno de los factores que se han observado y platicado con directivos en la empresa, es que debido al crecimiento de la empresa dentro de poco tiempo será necesario tener mayor personal en el área de producción o automatizar parte del proceso que sería el lavado de garrafones para tener una mayor eficiencia y poder cumplir con la demanda.

3.3 Direccionamiento Estratégico

Una de las principales actividades en Industrializadora Los Alpes, fue comunicar a los directivos de la empresa la importancia que tiene la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, ya que estos son pilares fundamentales para encaminar a la empresa hacia una cultura que le permita alcanzar sus objetivos y con ello lograr mejorar continuamente las áreas que conforman a la empresa. Para ello fue necesario realizar reuniones donde se analizaron los conceptos de cada elemento, posteriormente se hizo un análisis de la Misión, Visión y Valores Actuales, donde a consenso se detectó que no se cumplían al cien por ciento con la manera de ser de la organización. Ya habiendo hecho conciencia y analizado esto aspecto se dio a la tarea de reformular estas directrices de la empresa para esto se planteó que el gerente y los tres gerentes de las áreas principales de la empresa formularan cada uno estos conceptos para después conjuntar y darle forma a estos elementos.

También se tomó en cuenta al personal del área operativa tanto como producción y ventas, para conocer la forma en que ellos identifican cualidades especiales de la empresa y conocer el compromiso que ellos tiene con la misma.

3.3.1 Declaración de la misión.

Teniendo en cuenta que una misión sirve a la organización, como punto de referencia para encaminar sus acciones y vincular lo deseado con lo posible, en forma conjunta con el gerente general y personal de la empresa se conformó la siguiente misión:

“Somos una empresa ubicada en la Meseta Comiteca Tojolabal, dedicada a la purificación y embotellado de agua, ofreciendo altos estándares de calidad en cada uno de nuestros procesos, que garantiza la inocuidad del producto, cuidando la salud del consumidor y brindando satisfacción en la atención al cliente.”

3.3.2 Declaración de la visión.

Visualizar el futuro compromete a la empresa a que constantemente se esté evaluando frente a sus clientes, su competencia, su misma cultura, y sobretodo entender lo que la empresa es hoy en día y lo que anhela ser en un futuro, para ello se ha establecido la siguiente visión:

“Posicionarnos como la empresa líder y de mayor competitividad en la región, en el ramo de la purificación y comercialización de agua embotellada, marcando la diferencia y logrando la satisfacción total del cliente a través de una experiencia inolvidable al consumir nuestros productos.”

3.3.3 Valores corporativos.

Para conseguir las metas de la empresa, el comportamiento de todos los colaboradores de la misma, deben ser orientados por ciertos criterios de ética que permitan alcanzar la excelencia profesional. Esto se concreta en los siguientes valores:

- **Calidad:** Trabajamos con pasión y esmero, en todos nuestros procesos, cumpliendo con normas y estándares para asegurar la pureza del agua y la buena atención a nuestros clientes.

- **Compromiso:** Aportar lo mejor de cada uno para cumplir en tiempo y forma con las funciones encomendadas en el trabajo para el mejoramiento continuo de la empresa.
- **Respeto:** Tener una actitud humilde diariamente en nuestro comportamiento dando valor, comprensión, tolerancia, cuidando las cosas y situaciones ajenas.
- **Confianza:** Cultivar siempre con los demás una buena relación a través de acciones correctas.
- **Honestidad:** Actuamos como personas que manifiestan la verdad con relación a los hechos.
- **Trabajo en equipo:** Realizar las tareas dentro de las distintas áreas de la empresa de manera productiva, para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia.

3.3.4 Formulación de objetivos.

- Crear dos rutas más para distribución y venta de agua en el transcurso del año 2016.
- Aumentar la plantilla de trabajo en el área de producción para, producir más y cubrir la demanda de las rutas nuevas.
- Optimizar la producción de la planta en un 30% para el 2017.
- Disminuir los costos en la compra de consumibles.

3.4 Formulación de Estrategias

Con la finalidad de elaborar las estrategias que proporcionen un mayor beneficio a Industrializadora Los Alpes, se precede a realizar la matriz FODA, para poder formular dichas estrategias mediante el cruce de variables.

Tabla 4
Matriz FODA

	POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO Atributos de la empresa	F1: Precio competitivo F2: Calidad en el producto F3: Ubicación geográfica F4: Capacitación constante al personal (Buena atención al cliente, producción) F5: Contar con pozo profundo	D1: Falta de mantenimiento de la imagen empresarial D2: Falta de garrafones para renovar D3: Falta de informar al mercado acerca de los beneficios del producto D4: Rotación del personal en el área de producción
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ORIGEN EXTERNO Atributos de ambiente	O1: Gran demanda del producto (Nuevos mercados) O2: Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Etc.) O3: Nuevos Proveedores O4: Baja inflación	A1: Existen competidores con mayor posicionamiento e imagen corporativa A2: Existe una gran cantidad de competidores menores A3: La creación de nuevas empresas en el ramo

Elaboración: Walter Guillén

3.4.1 Estrategias.

3.4.1.1 Estrategias FO

F1, F2, F3, F4, O1 Exploración y apertura de nuevas rutas de venta.

F1, F5, O3, O4 Búsqueda y selección de nuevos proveedores, fuera de estado de Chiapas, que por ser fabricantes o grandes distribuidores permitan reducir costos en la adquisición de insumos y consumibles. También buscar proveedores, que provean nuevas tecnologías de producción que permita hacer más eficiente el proceso.

F1, F2, O2 Actualizar y mantener con constante actividad las cuentas de plataformas sociales como: Facebook, Instagram o Twiter, para generar nuevos y posibles clientes y dar a conocer los beneficios del producto a un bajo costo.

3.4.1.2 Estrategias DO

D1, D3, O2 Diseñar un plan para renovar la imagen empresarial constantemente, que permita mantener los clientes actuales y atraer clientes potenciales.

D3, O2 Buscar a una persona que se encargue de mantener actualizadas las redes sociales, para mantener frescas es plataformas y no dejen de generar tráfico en internet y con ello mantener informado al mercado sobre las actividades y acciones que lleva cabo la empresa de Industrializadora Los Alpes.

D2, O3, O4 Implementar cursos al personal de ventas y producción para implementar mejores prácticas que ayuden a aprovechar mejor la vida útil de los garrafones y cambiarlos cuando así se requiera.

D4, O1 Para nuevas contrataciones en el área de producción, realizar los filtros necesarios para seleccionar personal que no estudie, para evitar faltas y deserciones constantes por atender sus estudios.

3.4.1.3 Estrategias FA

F1, F2, F4, A1, A2, A3 Investigar y monitorear contantemente a la competencia, para copiar y mejorar lo que hacen bien y aprovechar vulnerabilidades que permitan ganar clientes.

F3, F5, A2, A3 Analizar la cobertura de la competencia para detectar en donde no está atendiendo bien a su mercado para implementar estrategias que permitan ganar clientes.

3.4.1.4 Estrategias DA

D1, A1, A2, A3 Incluir en el plan anual de marketing, un presupuesto que permita llevar a cabo la renovación y mantenimiento de la imagen empresarial, para conservar y ganar terreno dentro del mercado y con ello tener un mejor posicionamiento.

D3, A1, A2, A3 Medir constante mente la calidad del producto de Industrializadora Los Alpes y hacer comparaciones contra el producto de la competencia y crear una campaña en la cual se aporte al mercado información sobre la calidad del producto, hacer promociones y resolver dudas de clientes y potenciales clientes.

3.4.2 Líneas estratégicas.

En referencia a los objetivos planteados y en la matriz FODA, las líneas estratégicas que debería seguir Industrializadora los Alpes, son las que se describen a continuación.

1. Crear dos rutas más para distribución y venta de agua en el transcurso del año 2016.

Tabla 5

Estrategias para creación de rutas

E1 Investigar y elegir las zonas potenciales para crear nuevas rutas de distribución / ventas

E2 Adquisición de nuevas unidades de reparto

E3 Contratación de la fuerza de ventas

E4 Incrementar el número de clientes

Elaboración: Walter Guillen

2. Aumentar la plantilla de trabajo en el área de producción para, producir más y cubrir la demanda de las rutas nuevas.

Tabla 6

Estrategia de aumento de producción

E1 Contratación y capacitación de personal de producción

Elaboración: Walter Guillen

3. Optimizar la producción de la planta en un 30% para el 2017.

Tabla 7

Estrategias de optimización de planta

E1 Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos

E2 Adquisición de tecnologías nuevas que hagan más eficiente el proceso de producción

Elaboración: Walter Guillén

4. Disminuir los costos en la compra de consumibles.

Tabla 8

Estrategia de disminución de costos

E1 Buscar nuevos proveedores, negociar promociones, descuentos

Elaboración: Walter Guillén

3.4.3 Plan operativo.

En la Tabla 9, se describe cada una de las actividades que se tienen que efectuar para alcanzar las estrategias plateadas y, en consecuencia, el logro de los objetivos planteados.

Objetivo No. 1: Crear dos rutas más para distribución y venta de agua en el transcurso del año 2016.

Tabla 9

Estrategias para creación de rutas

No	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
1	Investigación y elección de zonas potenciales	Investigación de mercado Cotización en el mercado	Gerente de marketing	Efectivo, suministros de oficina	3 meses	Clientes potenciales
2	Adquisición de nuevas unidades de reparto	Métodos de financiación Selección de opción más atractiva costo-beneficio	Gerente general Gerente de ventas	Efectivo, Crédito bancario	6 meses	Cantidad de vehículos adquiridos

3	Contratación fuerza de ventas	Reclutamiento y selección de candidatos Contratar 2 choferes – vendedores Capacitación de los vendedores	Gerente general Gerente de ventas	Efectivo, suministros de oficina	5 meses	Numero de vendedores contratados
4	Incrementar número de clientes	Contratar personal de cambaceo para ofertar el producto en donde se abrirán nuevas rutas	Gerente general Gerente de ventas Gerente de mercadotecnia	Efectivo, suministros de oficina	6 meses	Cantidad de clientes nuevos

Elaboración: Walter Guillén

Objetivo No. 2: Aumentar la plantilla de trabajo en el área de producción, para producir más y cubrir la demanda de las rutas nuevas.

Tabla 10

Estrategia de aumento de producción

No	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
1	Contratación y capacitación de personal de producción	Reclutamiento y selección de candidatos Contratar 4 ayudantes generales Capacitación de los vendedores	Gerente general Gerente de producción Supervisor de producción	Efectivo, suministros de oficina	5 meses	Numero de ayudantes contratados

Elaboración: Walter Guillén

Objetivo No. 3: Optimizar la producción de la planta en un 30% para el 2017.

Tabla 11

Estrategias de optimización de planta

No	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
----	------------	---------	-------------	----------	--------	-----------

1	Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos	Mantenimiento periódico del equipo de purificación Supervisar al personal de la planta	Gerente de producción Supervisor	Efectivo, Crédito bancario	15 meses	Producción actual / Producción planificada
2	Adquisición de tecnologías nuevas que hagan más eficiente el proceso de producción	Investigación por internet, contactos Cotización en el mercado Visita y negociación, y selección de oferta más atractiva	Gerente general Gerente de producción	Efectivo, crédito bancario	24 meses	Cantidad de maquinaria adquirida

Elaboración: Walter Guillén

Objetivo No. 4: Disminuir los costos en la compra de consumibles.

Tabla 12

Estrategia de disminución de costos

No	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
1	Buscar nuevos proveedores, negociar promociones, descuentos.	Investigación por internet, contactos Cotización en el mercado Negociación, muestras y selección de oferta más atractiva	Gerente general Gerente de producción	TIC's, Efectivo, Crédito bancario	12 meses	Gastos actuales / Ahorro

Elaboración: Walter Guillén

Otras estrategias identificadas en el análisis FODA

Tabla 13

Otras estrategias

No	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicador
----	------------	---------	-------------	----------	--------	-----------

1	Mantenimiento de redes sociales	Contratar a una persona especialista en redes sociales	Gerente general Gerente de mercadotecnia	TIC's, Efectivo, computadora	6 meses	Visitas, seguidores
2	Plan anual de marketing	Generar un plan social media Diseñar un plan para el mantenimiento de la imagen empresarial Contratar gente especializada en el proceso de producción y ventas.	Gerente general Gerente de mercadotecnia	Efectivo, suministros de oficina	6 meses	Ser más reconocida
3	Ejecutar programas de capacitación trimestralmente	Evaluar el rendimiento de los trabajadores	Gerente general Gerente de producción Gerente de ventas	Gerente de ventas	3 meses	Número de cursos impartidos
4	Investigar y monitorear a la competencia	Analizar a la competencia en los rubros de Calidad del producto, calidad en el servicio, marketing Seguimiento a clientes (saber que piensan los clientes, grado de satisfacción)	Gerente general Gerente de ventas Gerente de producción Gerente de marketing	TIC's, Efectivo, Suministros de oficinas, Medios de información	3 meses	Ventas, crecimiento

Elaboración. Walter Guillén

Recomendaciones

1. Es de vital importancia dar el seguimiento adecuado del personal hacia la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias, con el fin de mantener un compromiso en todos y cada uno de los colaboradores de Industrializadora los Alpes.
2. Es clave que todos los miembros de la organización, tanto como el área directiva y operativa se involucren el lograr los cambios que se necesitan, en el proceso de la administración estratégica, lo más importante es lograr la participación de todo el equipo de trabajo, que los documentos resultantes.
3. Para lograr un producto de calidad y un servicio excelente, a costos accesibles, es esencial aplicar una adecuada política de capacitación para alcanzar un manejo más eficiente de los recursos de la empresa.
4. También es necesario fijar un programa de incentivos para motivar al personal a alcanzar las metas planteadas por la empresa.
5. Es labor de ahora en adelante del Gerente general y gerentes de otras áreas, estar alerta ante cualquier cambio que se produzca en el entorno interno y externo. Así mismo es necesario llevar un control del plan propuesto para ir haciendo las modificaciones necesarias y pertinentes durante el transcurso del tiempo con el fin de no perder el rumbo y cumplir los objetivos planteados.
6. Evaluar contantemente los resultados obtenidos, en caso de no ser los deseados, gerentes y equipos de trabajo deben modificar la misión y objetivos, revisar las estrategias o idear nuevos planes tácticos. La evaluación permitirá encontrar donde se requieren cambios específicos para incorporarlos en el siguiente ciclo de planeación.

7. Durante la estancia académica, se realizó un mapeo de las rutas de venta actuales donde se ubicaron las zonas de ventas en un mapa para ubicar geográficamente a los clientes actuales y zonas potenciales para cada vendedor. Se propone usar este material para tener una mejor planeación y control de la cobertura del mercado para conseguir mayores beneficios como son los siguientes: aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento, incrementar la productividad de los vendedores, tener más tiempo para visitar a los clientes y prospeccionar nuevos clientes.

8. También se sugiere realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente y medir el posicionamiento de la empresa, la primera encuesta nos ayudara a conocer y detectar como están nuestros clientes saber cómo son atendidos o tratados por los vendedores, saber escuchar y resolver las necesidades de los clientes, con la finalidad de ofrecer la mejor experiencia. La segunda encuesta nos permitirá conocer la influencia que tiene la empresa en los compradores y saber el lugar que ocupa la empresa en el mercado, esto nos permitirá evaluar la efectividad de las estrategias y con ello mejorar el plan de marketing, y buscar como diferenciarse de la competencia y lograr el reconocimiento de los consumidores, entregando lo que esperan los consumidores, con el propósito de generar confianza y crear fidelidad de los clientes. en este trabajo se incluye los resultados de las dos encuestas mencionadas anteriormente.

9. Durante la ejecución de la encuesta de posicionamiento, se proporcionaban muestras gratis de agua (botellas de 500ml) para obtener mejores datos por parte de las personas encuestadas y aunque el objetivo no fue promocionar este producto en repetidas ocasiones muchas de las personas encuestadas mostraron interés en esta presentación del producto haciendo preguntas como: el costo, como adquirir el

producto y lugares de venta. Por ello se sugiere a la empresa incursionar específicamente en el nicho de mercado del agua embotellada en botellas individuales (500 ml, 1lt, 1.5lt) debido a que en la región las empresas competidoras que no contemplan este tipo de presentación de productos.

Conclusiones

La implementación de la Administración estratégica es fundamental para alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. La puesta en marcha de los objetivos, deben ser materializados mediante planes estratégicos que conlleven a la solución de alguna dificultad o problema que en enfrente Industrializadora los Alpes o para mejorar la administración de su negocio, con la intención de obtener mejores resultados que permita obtener un mejor posicionamiento en el mercado. Las conclusiones más relevantes obtenidas de acuerdo con este trabajo son las siguientes:

1. La empresa ha decidió adoptar a la planeación estratégica como una herramienta que le permita generar valor competitivo y con ello lograr salir del área de confort y con ello tomar una actitud reactiva que le permita estar preparados para reaccionar a las exigencias del entorno actual.
2. Hoy en día es necesario adquirir una actitud de auto critica, que permita a la organización ver sus virtudes y defectos, aunque siempre resulta más fácil identificar nuestras fortalezas para detectar las debilidades es necesario tener buena comunicación, saber escuchar tanto como al personal que colabora con la empresa como a los clientes.
3. En lo que respecta al análisis externo se ha aprendido a visualizar los factores que podrían favorecer a la empresa y su caso contrario perjudicarla, pero el adoptar

la administración estratégica permite minimizar los efectos negativos de las amenazas y aprovechar oportunidades.

4. El adquirir una cultura proactiva permitirá a la empresa, a no estancarse y conformarse con lo ya obtenido, si no a siempre buscar que hacer para mejorar la situación y obtener buenos resultados.

En Industrializadora los Alpes, es alentador el diagnóstico realizado, ya que según las encuestas, tanto de satisfacción del cliente y posicionamiento de la empresa, se confirman las fortalezas encontradas, también se abre el panorama de las oportunidades, para hacer que la empresa cumpla su misión y visión a través con la ejecución de los planes propuestos y alcance el éxito deseado. También es necesario que siempre se lleve a cabo análisis a conciencia de la empresa que permitan reconocer las debilidades, ya que muchas veces es difícil reconocer los defectos estando dentro de la organización y por ultimo al igual que el caso de las oportunidades, estar en todo momento alerta para detectar actos, situaciones o eventos que acechen la estabilidad y permanencia de la organización.

Bibliografía

- Caldera, M. R. (2006). Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/219/
- economista, E. (17 de 02 de 2016). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Banco-de-Mexico-sube-su-tasa-de-interes-a-3.75-primera-en-2016-20160217-0080.html>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica. 14ª Edición*. México: Pearson Educación.
- Greenley, G. (1995). *La orientación al mercado y rendimiento de la empresa: evidencia empírica de las empresas U.K.*
- Hitt, A. M., Ireland, R. D., & Hoskisson, E. R. (2008). *Administración estratégica, Competitividad y globalización, Conceptos y casos 7a. edición*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Hugo, E. G. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- INEGI. (s.f.). *Cuentame... informacion por entidad*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=07>
- Matias, R. L. (Diciembre de 2016). Obtenido de https://www.analisisfoda.com/#Como_se_realiza_un_analisis_FODA
- Periódico el financiero, s. e. (20 de Mayo de 2016). *CONCANACO SERVYTUR MÉXICO*. Obtenido de <http://www.concanaco.com.mx/producto-interno-bruto-en-mexico-durante-el-primer-trimestre-de-2016/>
- Ramos, A., Durán, G., Abarca, J., & Aguilar, J. (2015). El clúster industrial como estrategia administrativa contemporánea. En *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes, experiencias en México, Guatemala y España*. Tuxtla Gutiérrez: Universidad Autónoma de Chiapas.
- Reyes, A. M. (2 de Diciembre de 2012). Obtenido de <http://proccesso.blogspot.com/2012/12/23-valores.html>
- Thompson, A. A., Peteraf, A. M., Gamble, E. J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica, 18a edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Valdez, L. (3 de Septiembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Concepto e importancia de la administración estratégica: <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>

Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10 edición. México: Pearson educación.

Anexos

Anexo A. Diseño de encuesta: medición de satisfacción del cliente

1.- ¿Cuánto tiempo ha sido nuestro cliente?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 4 años

2.- Aproximadamente ¿cuantos garrafones de agua de Industrializadora los Alpes compra a la semana?

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10 o mas

3.- Cuando usted escucha acerca del nombre de la empresa. “Industrializadora Los Alpes” ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?

4.- En general, ¿Qué tan satisfecho(a) estas con el agua de Industrializadora Los Alpes?

- Extremadamente satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)
- Moderadamente satisfecho(a)
- Poco satisfecho(a)
- Nada satisfecho(a)

5.- En general, ¿Cómo calificarías la calidad de este producto?

- Excelente

- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

6.- ¿Qué es lo que nos hace únicos o diferentes de los competidores?

7.- Si nos compara con la competencia ¿En qué posición nos ubicaría?

- Peor que la competencia (Pase a la pregunta 8)
- Casi como la competencia (Pase a la pregunta 8)
- Igual que la competencia (Pase a la pregunta 8)
- Algo mejor que la competencia (Pase a la pregunta 9)
- Mucho mejor que la competencia (Pase a la pregunta 9)

8.- Si no somos mucho mejor que nuestros competidores, ¿Quién es el número 1 y por qué?

9.- En general, ¿qué tan probable es que recomiendes agua de Industrializadora Los Alpes a tus amigos y familiares?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

10.- Si decidieras cambiar este producto por otro, ¿Por qué lo haría?

- No lo cambiaría
- Estoy interesado en el servicio de otra empresa
- Otro (por favor especificar)

11.- En general, ¿Por qué medio vio, escucho o leyó acerca de Industrializadora Los Alpes?

- Radio
- Internet
- Familiar o amigo
- Otro (por favor especificar)

12.- ¿Existe alguna necesidad sin resolver en la que deberíamos enfocarnos? Si es si, haga un comentario.

13.- ¿Qué edad tiene?

14.- Cual es el sexo de la persona entrevistada. (No se pregunta se observa)

Femenino Masculino

Gracias por su cooperación y su tiempo ¡Que pase un excelente día!

Anexo B. Diseño de encuesta: medición de posicionamiento de la empresa

1.- Que marcas de agua purificada, le viene a la cabeza o recuerda. Mencione cuatro marcas.

2.- Aproximadamente cuantos garrafones de agua consume a la semana.

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10 o mas

3.- ¿Cuántas personas viven en su casa?

- 1 – 2
- 3 – 5
- 6 – 8
- 9 o más

4.- ¿Al momento de comprar agua en garrafón que evalúa Usted?

- Precio
- Calidad
- Presentación
- Servicio
- Sabor

5.- ¿Qué marca de agua consume?

6.- ¿Cuál es el precio de compra?

7.- En general, ¿Qué tan satisfecho(a) estas con el agua de (marca) que consume?

- Extremadamente satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)

- Moderadamente satisfecho(a)
- Poco satisfecho(a)
- Nada satisfecho(a)

8.- En general, ¿Cómo calificaría la calidad de este producto?

- Excelente
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

¿Por qué?

9.- ¿Quién considera que es la marca número 1 en purificación de agua y por qué?

10.- ¿Ha visto, escuchado o leído acerca de Industrializadora Los Alpes?

- Si
- No

11.- En general, ¿Por qué medio se entero acerca de Industrializadora Los Alpes?

- Radio
- Internet
- Familiar o amigo
- Otro (por favor especificar)

12.- En general, ¿qué tan probable es que compre agua en garrafón de Industrializadora los Alpes como resultado de una promoción?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable

- Poco probable
- Nada probable

13.- ¿Qué edad tiene?

14.- Cual es el sexo de la persona entrevistada. (No se pregunta se observa)

Femenino Masculino

Gracias por su cooperación y su tiempo ¡Que pase un excelente día!

Anexo C. Resultados de la encuesta medición de satisfacción del cliente

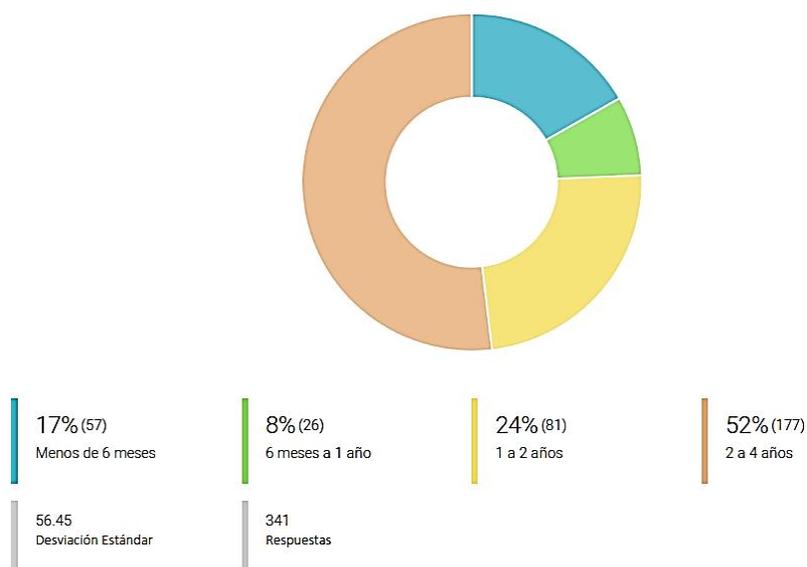


Figura 4. ¿Cuánto tiempo ha sido nuestro cliente?
Elaboración: Walter Guillén

Se observa en la Figura 4, que un 76% de los clientes, lleva un tiempo de 1 a 4 años consumiendo el producto y también se ve que en el último año la empresa ha tenido un buen crecimiento de clientes de hasta un 25%.

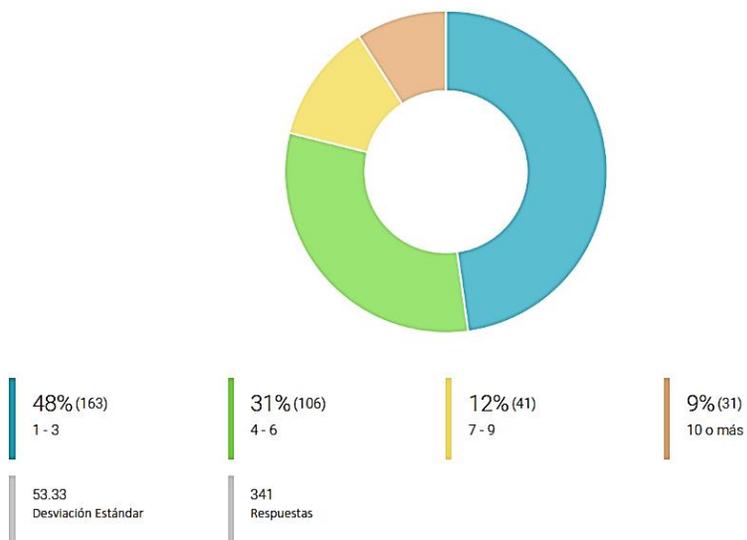


Figura 5. ¿Cuántos garrafones de agua de Industrializadora los Alpes compra a la semana?
Elaboración: Walter Guillen

Se observa que el consumo de garrafones de agua en la Figura 5, casi un 80% representa en su mayoría a casas habitación y el casi 20% restante representa a clientes que tienen algún negocio o actividad que le demanda consumir más agua purificada.

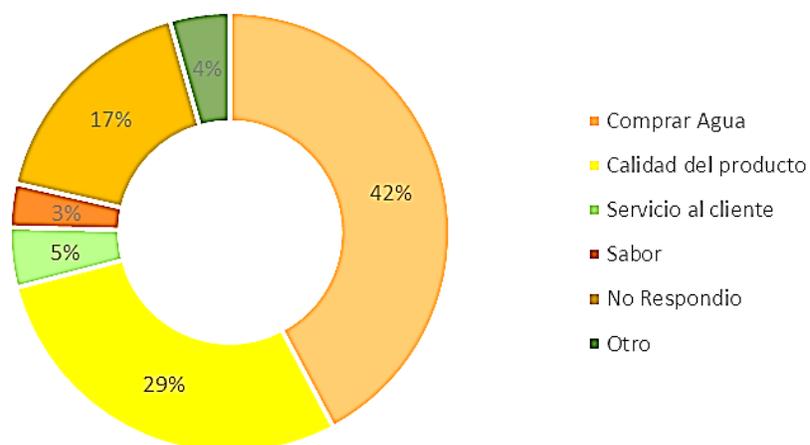


Figura 6. Cuando usted escucha acerca del nombre de la empresa. "Industrializadora Los Alpes" ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? Elaboración: Walter Guillén

Por las repuestas que proporcionaron los clientes, se puede decir que al escuchar el nombre de la empresa se vincula principalmente al producto "agua purificada" y por un atributo que habla bien de la empresa "calidad en el producto"

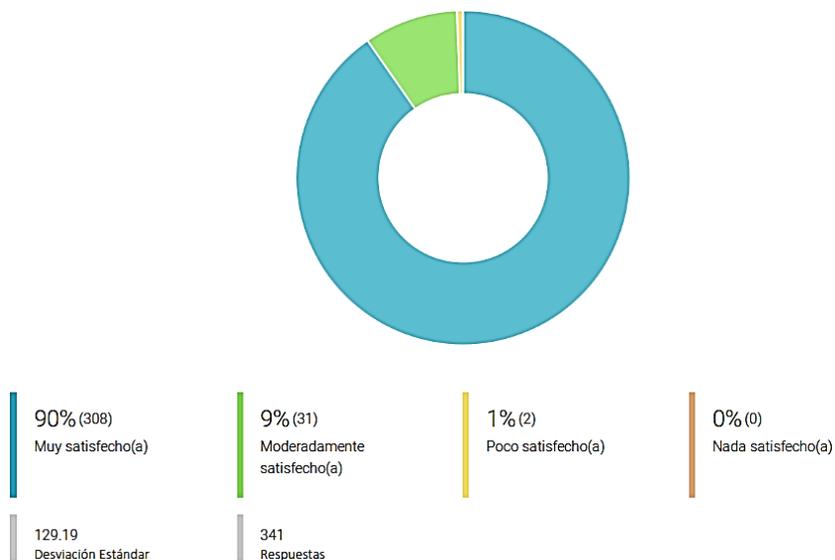


Figura 7. ¿Qué tan satisfecho(a) esta Ud. con el agua de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén

Es un buen indicador que la mayor parte de los clientes están satisfechos, sin embargo, es necesario implementar acciones que permitan reducir el 9% de clientes moderadamente satisfechos y abatir el 1% de clientes poco satisfechos.

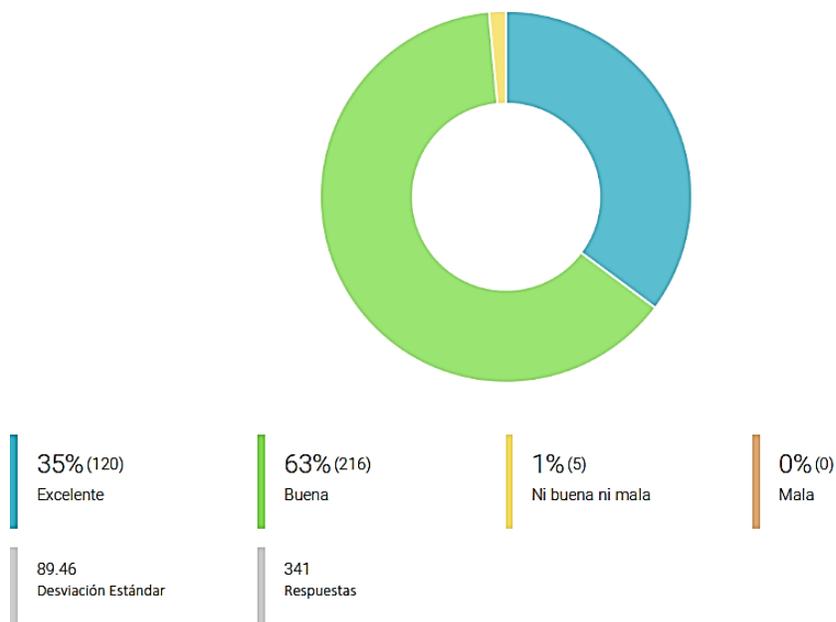


Figura 8. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestro producto? Elaboración: Walter Guillén

En los resultados de la Figura 8, se confirma el sentir que manifestaron los clientes, en la Figura 7, debido que perciben una calidad excelente y buena del producto que consumen.

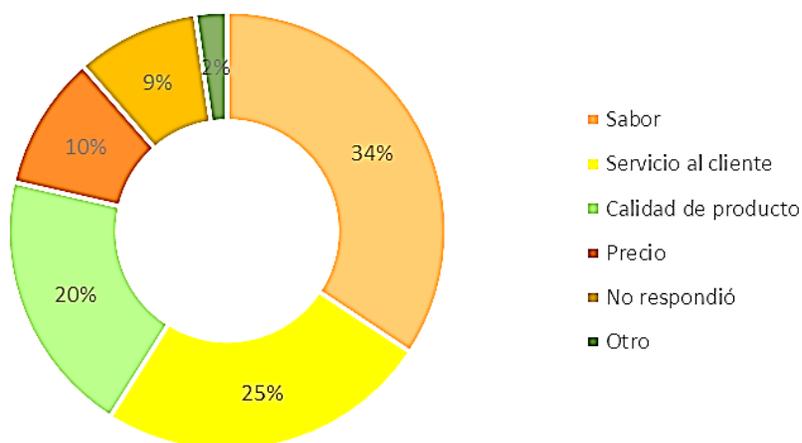


Figura 9. ¿Qué es lo que no hace únicos o diferentes de la competencia? Elaboración: Walter Guillén

Cabe aclarar, que esta pregunta fue hecha de manera abierta y luego se clasificaron las respuestas, en cuanto a las respuestas que revelaron los clientes, son atributos que representan un 79%, lo cual indica que la empresa, está ofreciendo un producto de sabor agradable y con buena calidad y que además proporciona un buen servicio al cliente.

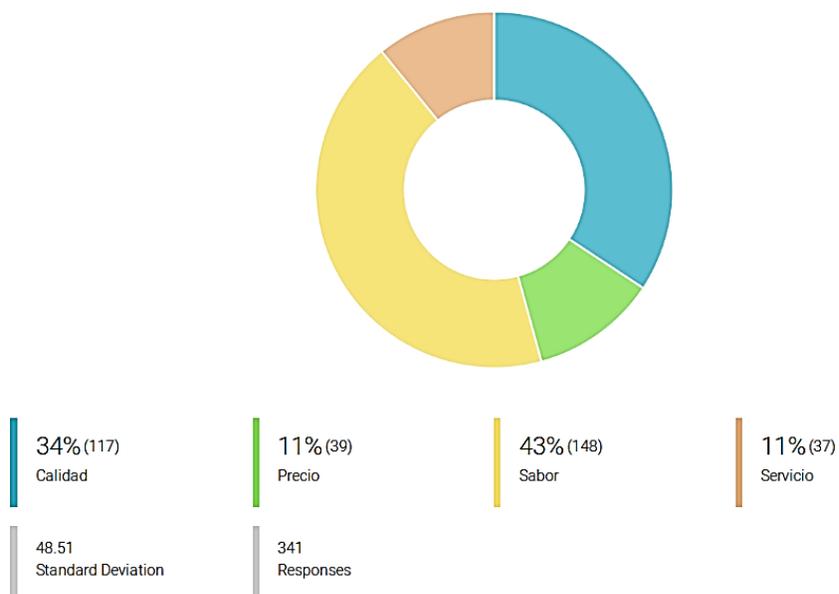


Figura 10. ¿Al momento de comprar agua en garrafón que evalúa usted primero? Elaboración: Walter Guillén

Aunque los resultados observados en las Figuras 9 y 10, son similares en sus respuestas, la diferencia radica que en esta pregunta las repuestas ya estaban definidas, en las afirmaciones que se obtuvieron, se confirma que los clientes, consideran más importante el sabor, la calidad del producto, precio y servicio, por lo que es necesario no descuidar estos aspectos.

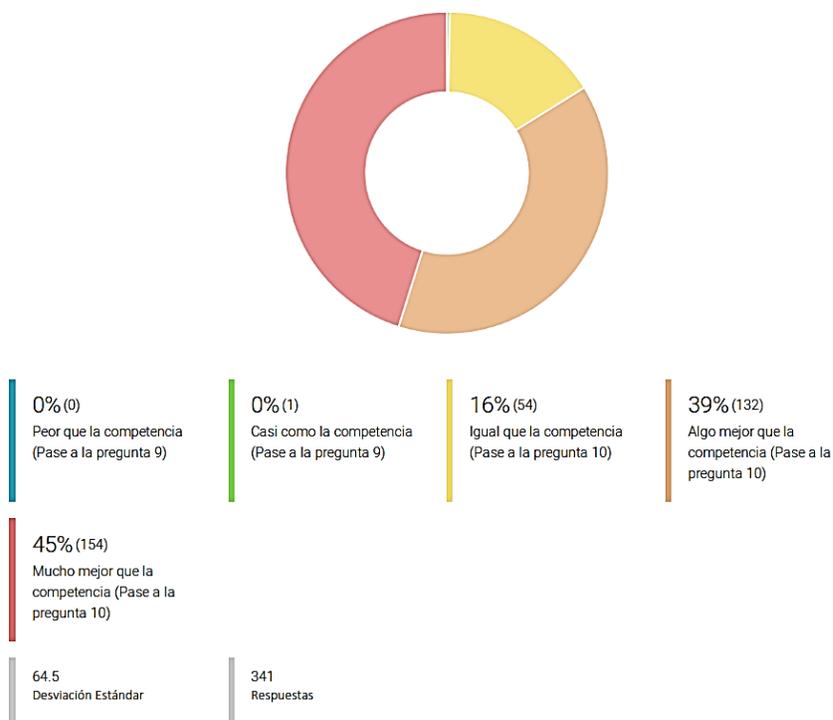


Figura 11. Si nos compara con la competencia ¿En qué posición nos ubicaría? Elaboración: Walter Guillén

Actualmente la empresa, goza de una buena aceptación por parte de sus clientes, visto que es percibida con el 16% igual que la competencia, 39% algo mejor que la competencia y con 45% como mucho mejor que la competencia.

En la pregunta No.9 de la encuesta de satisfacción del cliente: Si no somos mucho mejor que nuestros competidores, ¿Quién es el número 1 y por qué?, no fue necesario insertar una figura con los resultados de la pregunta debido, a que no se obtuvieron datos para graficar.

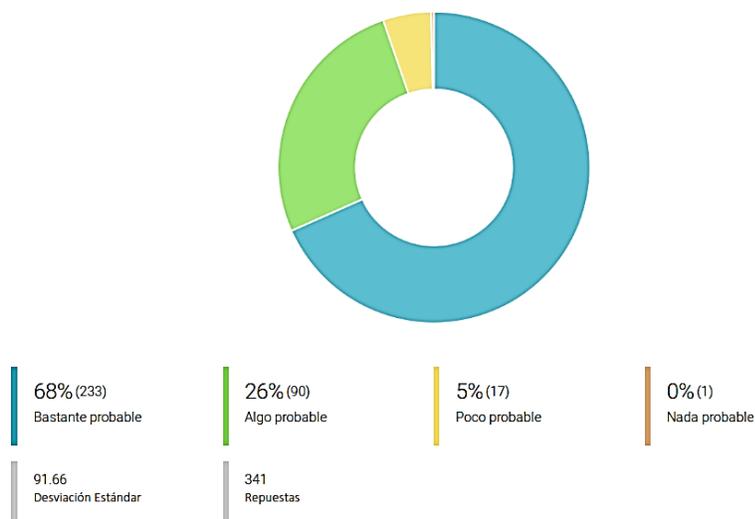


Figura 12. ¿Qué tan probable es que recomiende agua de Industrializadora los Alpes, a sus familiares y amigos?
Elaboración: Walter Guillén

Se observa que existe muy buena disposición por parte de los clientes, para recomendar el producto a sus familiares y amigos, es una oportunidad que se puede utilizar para implementar algún incentivo o promoción que ayude a ganar más clientes.

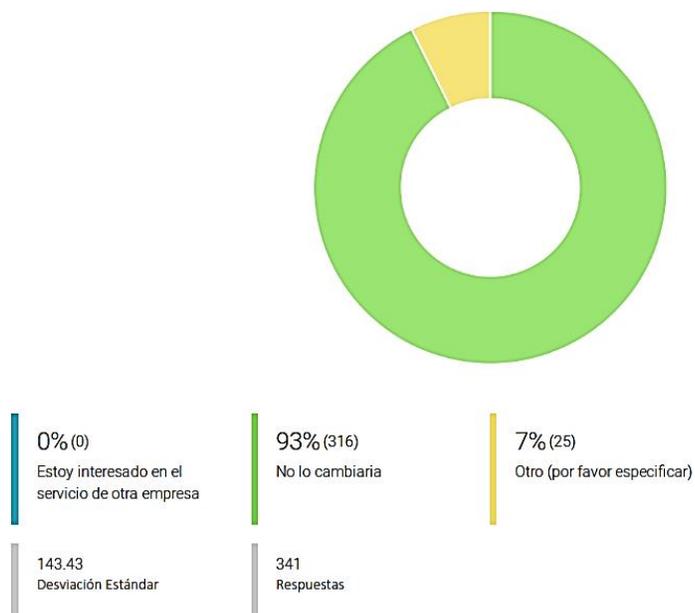


Figura 13. Si decidiera cambiar este producto por otro, ¿Por qué razón lo haría? Elaboración: Walter Guillén

Se observa que actualmente los clientes de Industrializadora los Alpes, se encuentran con un buen grado de satisfacción debido a que el 93% de los encuestados, respondió que no cambiaría el producto, el 7% restante que son 25 personas encuestadas, respondió que cambiaría el producto por las siguientes razones: 16 personas contestaron por mal servicio al cliente, 6 por mala calidad del producto y 3 por alza de precio.

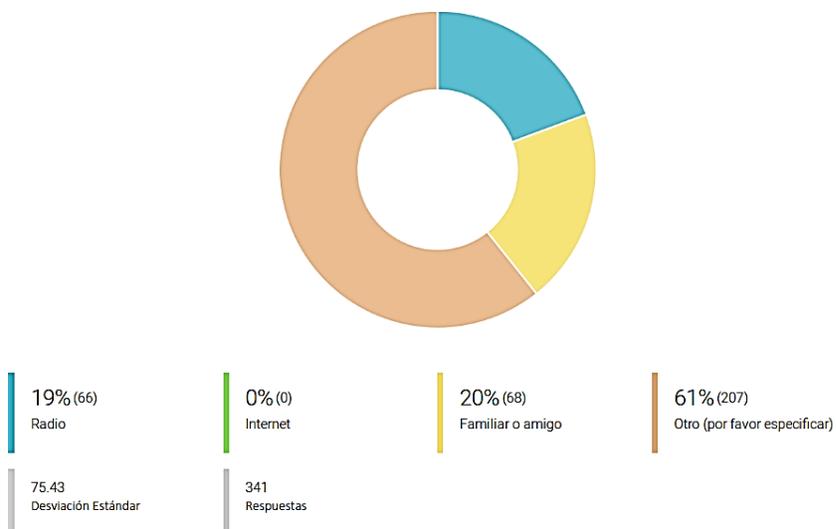


Figura 14. ¿Por qué medio vio, escucho o leyó, acerca de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén

Las personas encuestadas dijeron que principalmente se enteraron acerca de la empresa, por medio de un familiar con un 20%, 19% se enteraron por medio de anuncios de la radio, dentro del 69% está el cambaceo, perifoneo.

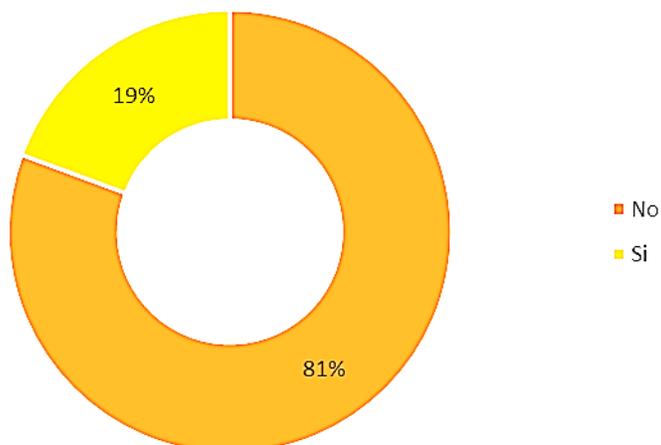


Figura 15. ¿Existe alguna necesidad sin resolver en la que deberíamos enfocarnos?
Elaboración: Walter Guillén

De las 341 personas encuestadas, el 81% dijo que no tienen ninguna necesidad por resolver, pero el 19% que son 66 personas encuestadas, contestaron si, clasificándose de la siguiente manera sus repuestas: 17 personas dijeron, que es necesario renovar los garrafones, 14 mejorar la calidad del producto (encontraron sabor a cloro), 9 dicen que es necesario mejorar la atención al cliente, 14 dijeron necesitar mobiliario (balancines y exhibidores), 6 comentaron falta de regalo en diciembre y 6 dijeron que no alcanzan producto (localidades donde solo Industrializadora los Alpes vende).

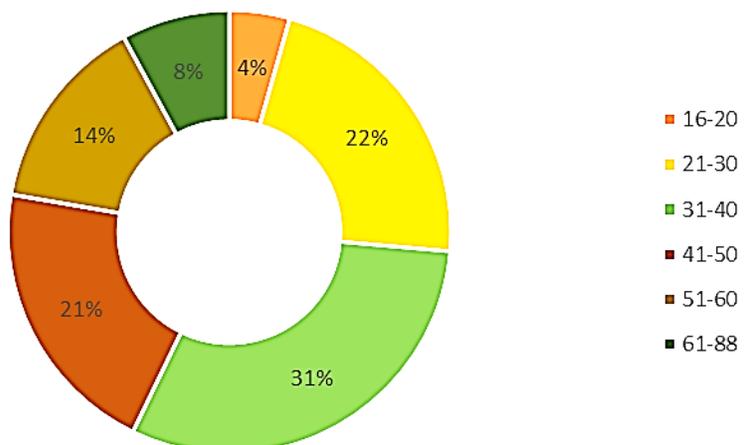


Figura 16. ¿Qué edad tiene? Elaboración: Walter Guillén

Se aprecia que la edad de los principales clientes de Industrializadora lo Alpes, va desde los 19 años a los 50 años, representando un 74% de la población aproximadamente.

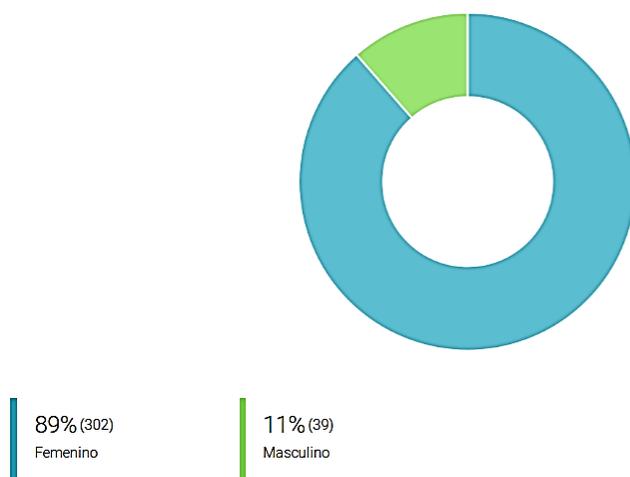


Figura 17.Cuál es el sexo de la persona entrevistada
Elaboración: Walter Guillén

En su mayoría ocupando un 89% de la población encuestada, son mujeres, representando el género que más compra o son clientes de la empresa y el restante 11% son hombres.

Anexo D. Resultados de la encuesta medición de posicionamiento de la empresa

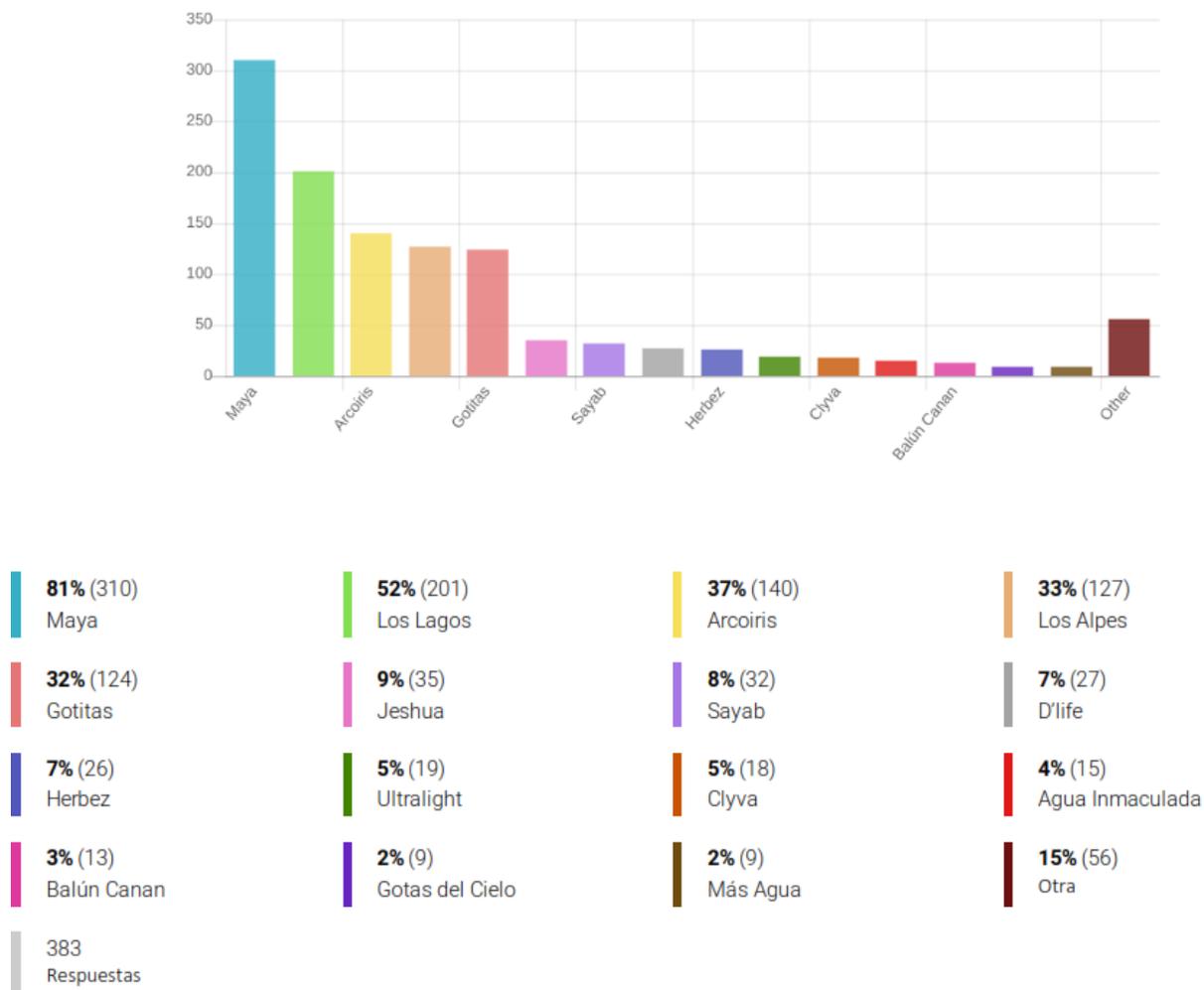


Figura 18. Que marcas de agua purificada, le viene a la cabeza o recuerda.
Elaboración: Walter Guillén

En la Figura 18, se puede apreciar que Industrializadora los Alpes, pese a sus 4 años desde que fue fundada, según la encuesta, ya se encuentra dentro de las 5 empresas más reconocidas en el sector de la purificación de agua en la región.

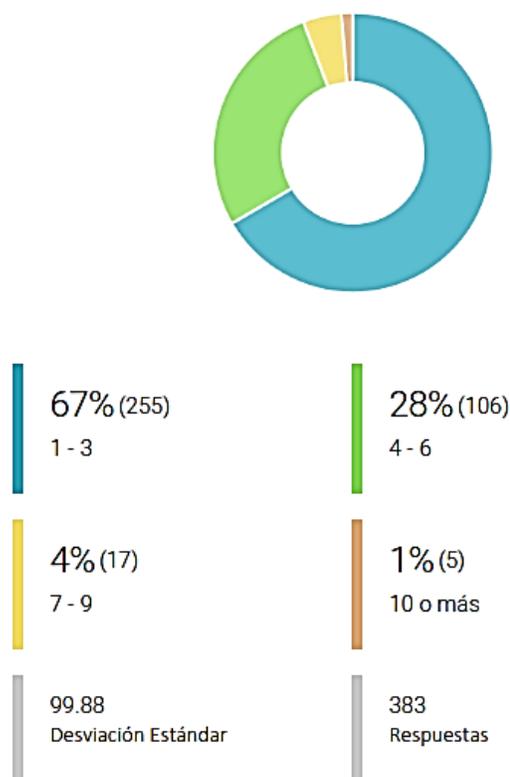


Figura 19. ¿Cuántos garrafones de agua consume a la semana? Elaboración: Walter Guillén

Como se puede apreciar en la Figura 19, la mayor parte de clientes, de las empresas de este sector, consumen de 1 a 3 garrafones de manera semanal representando el 67%, el 28% de 4 a 6 garrafones y seguramente el 5% restante que consume de 7 a 10 garrafones es debido a que son clientes, que se dedican a la venta de agua o porque tiene un negocio que la actividad del mismo, les demanda consumir más el producto.

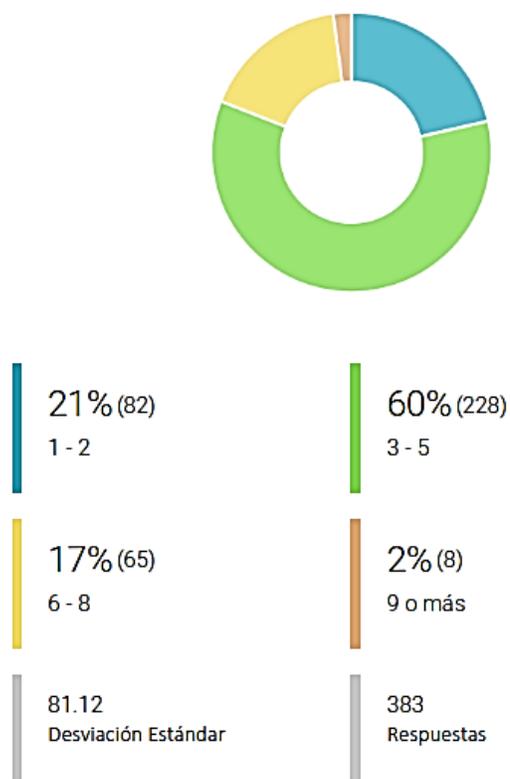


Figura 20. ¿Cuántas personas viven en su casa? Elaboración: Walter Guillén

El dato que nos revela esta pregunta es de importancia debido a que entre más personas existan en una familia, el consumo de agua será proporcional al número de estos.

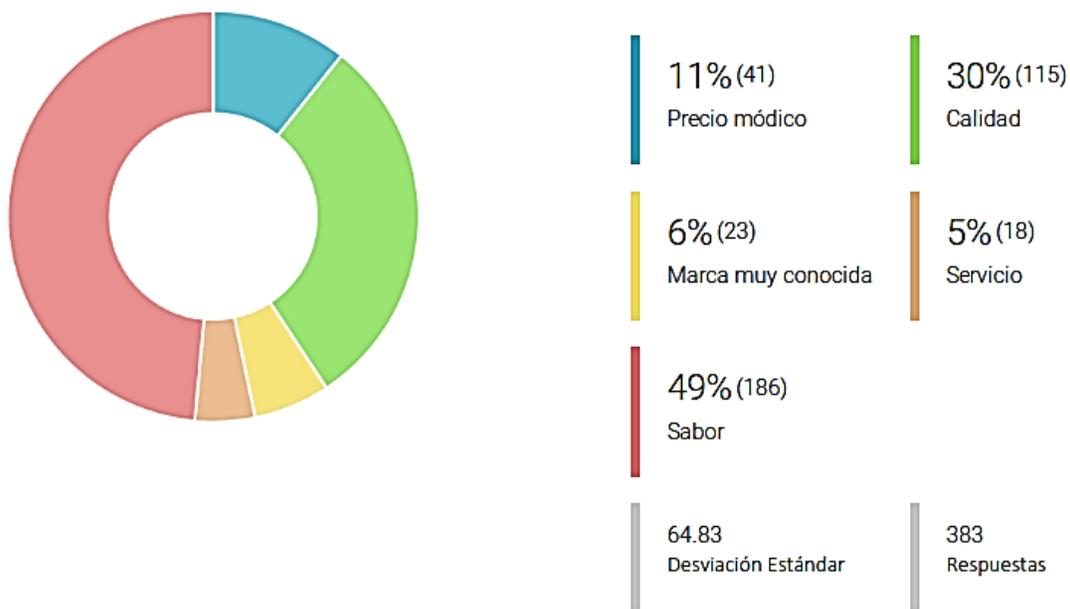


Figura 21. ¿Al momento de comprar agua en garrafón que evalúa usted primero? Elaboración: Walter Guillén

La variable más representativa de la Figura 21, es el sabor, lo cual significa que es un factor decisivo para seguir consumir una marca de agua purificada, en segundo lugar, valoran la calidad que les brinda el producto y en tercer lugar el precio, que también es un factor determinante en la decisión de compra.

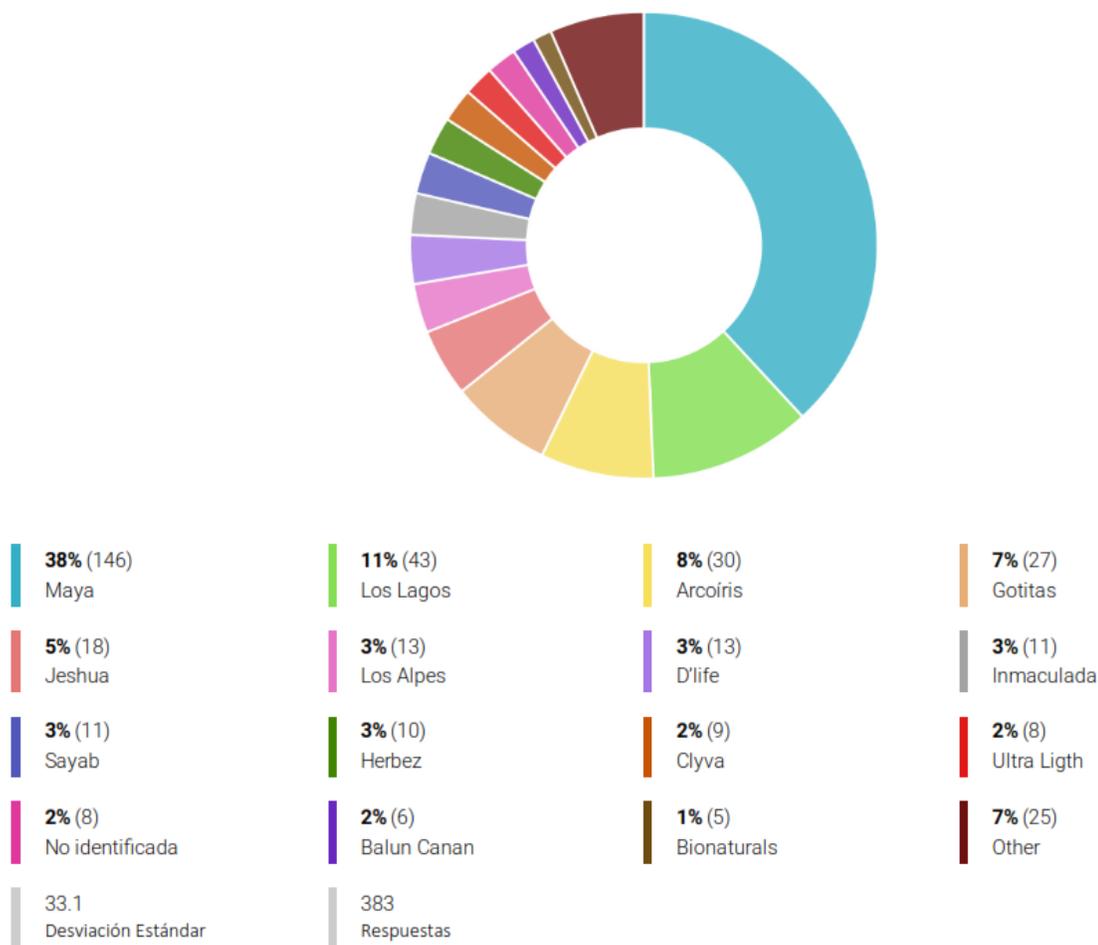


Figura 22. ¿Qué marca de agua consume? Elaboración: Walter Guillén

En los resultados de la Figura 22, se puede ver que, en esta investigación, la marca maya se lleva un 38% entre las personas encuestadas, seguida de Los lagos con un 11%, en tercer lugar, está la marca arcoiris y en el sexto lugar aparece Los Alpes. Es de llamar la atención los resultados de la primera pregunta de esta encuesta, ya que se aprecia que la empresa, es mencionada por la población encuestada, pero en cuanto al consumo, no se están reflejando los clientes, por ello es necesario buscar los mecanismos, para hacer valer que la empresa el reconocimiento que ya se tiene.

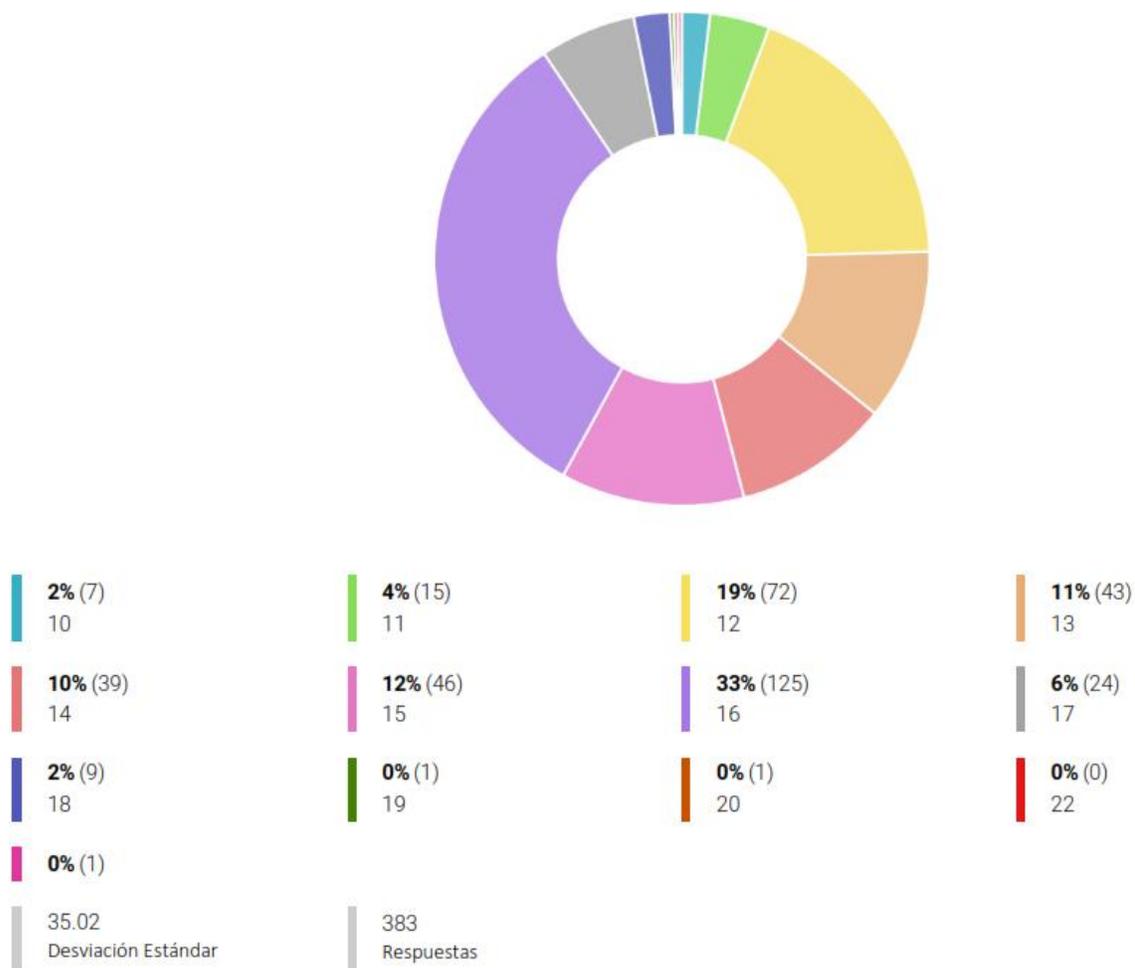


Figura 23. Precio. Elaboración: Walter Guillén

Se aprecia que en cuanto a las marcas que consume la población, entre más tiempo lleve en el mercado más el prestigio ganado durante el tiempo de existir, les permite ofrecer un producto a un mayor costo al público, lo que les permite generar mayores utilidades. Y muchas empresas, que tienen menor participación en el mercado para poder competir, tienen que ofrecer su producto a un menor precio.

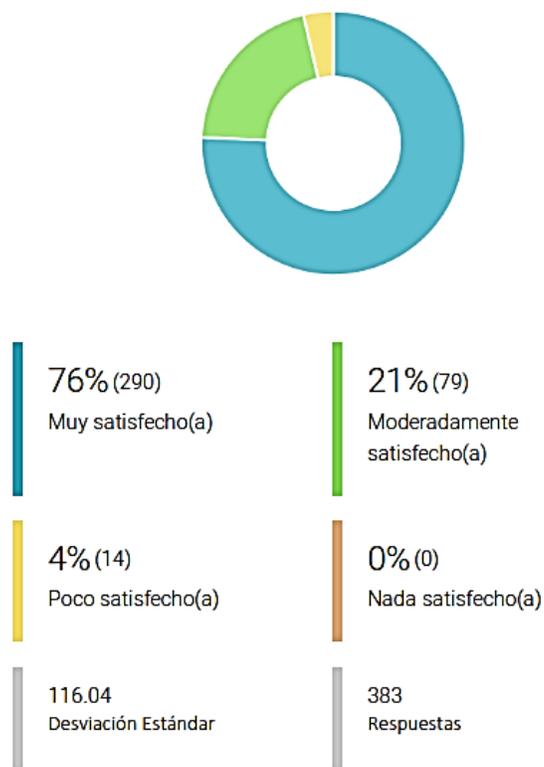


Figura 24. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el agua que consume? Elaboración: Walter Guillén

Se puede apreciar en la Figura 24, en general la población estudiada, se encuentra muy satisfecha con el producto o marca que consume habitualmente, pero el 21% que representa a los clientes moderadamente satisfechos y el 4% de los pocos satisfechos, existen mayores brechas que pueden ser oportunidades aprovechables.

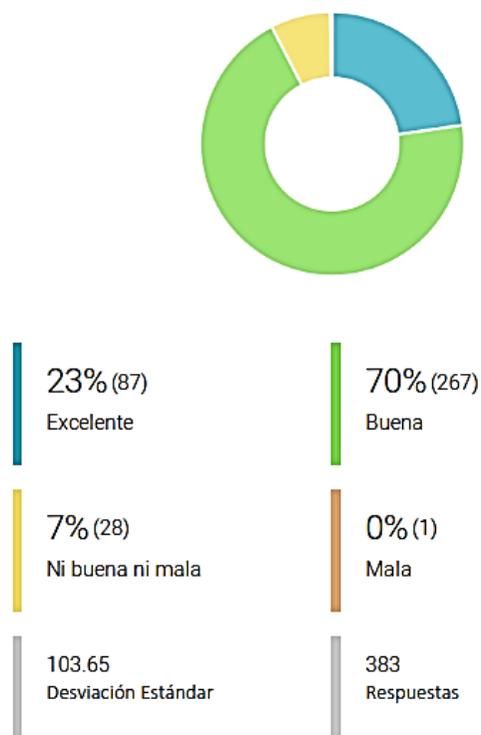


Figura 25. ¿Cómo calificaría la calidad de este producto? Elaboración: Walter Guillén

Se aprecia que existe relación entre las respuestas de esta pregunta, con los resultados de la pregunta anterior.

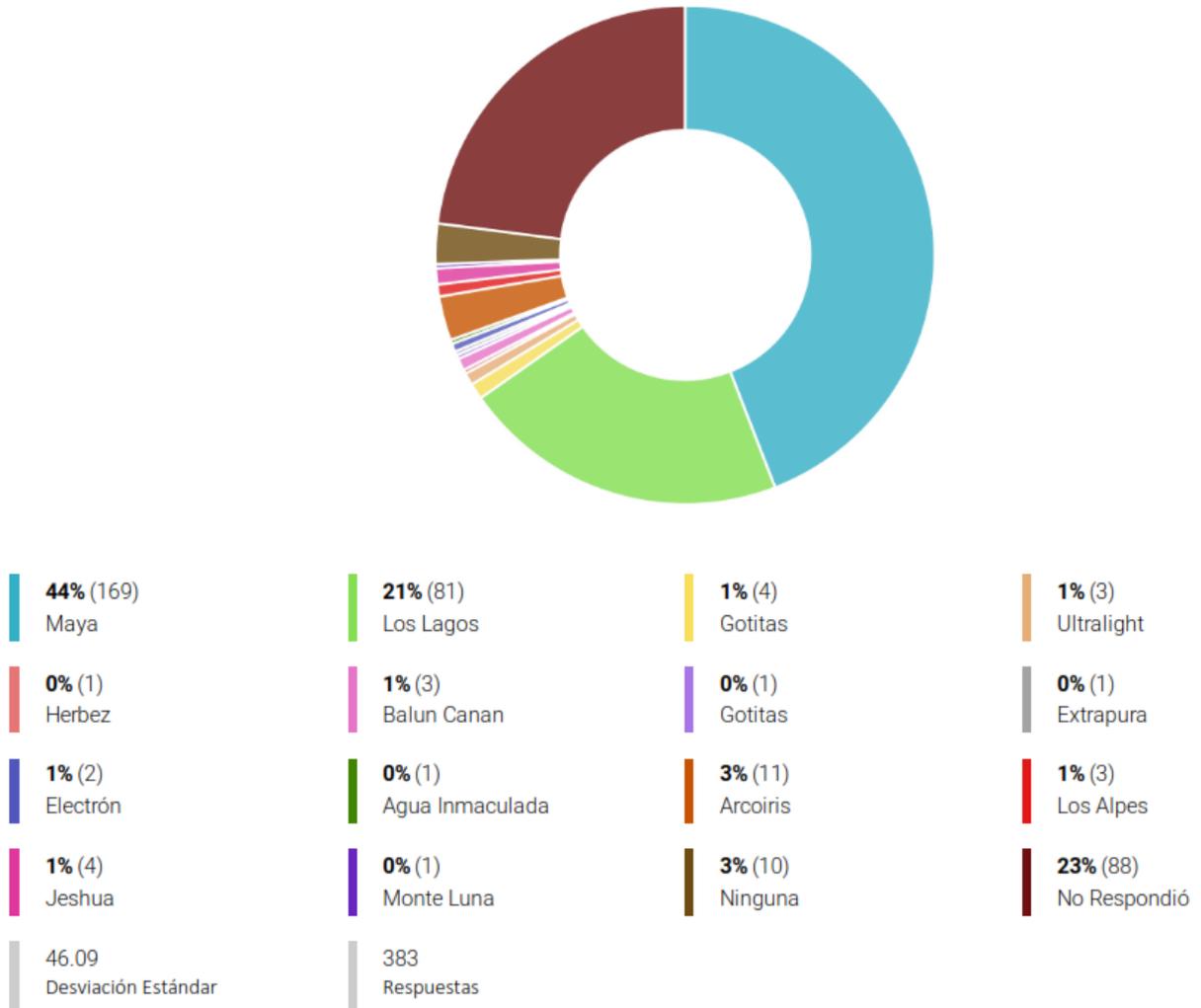


Figura 26. ¿Quién considera que es la marca No. 1, en purificación de agua?
Elaboración: Walter Guillén

En los resultados que muestra la Figura 26, se aprecia que la percepción de la población, de cualquier marca, si está determinada por el tiempo que esta lleva en el mercado y el prestigio adquirido, debido a que el 65% de las personas encuestadas, se inclinó por dos marcas con estas características, por esa razón, Industrializadora los Alpes, debe centrar esfuerzos en demostrar, que no es necesario llevar mucho tiempo en el mercado, para tener calidad en el producto y servicio al cliente, si no buscar las estrategias adecuadas, para obtener el prestigio deseado.

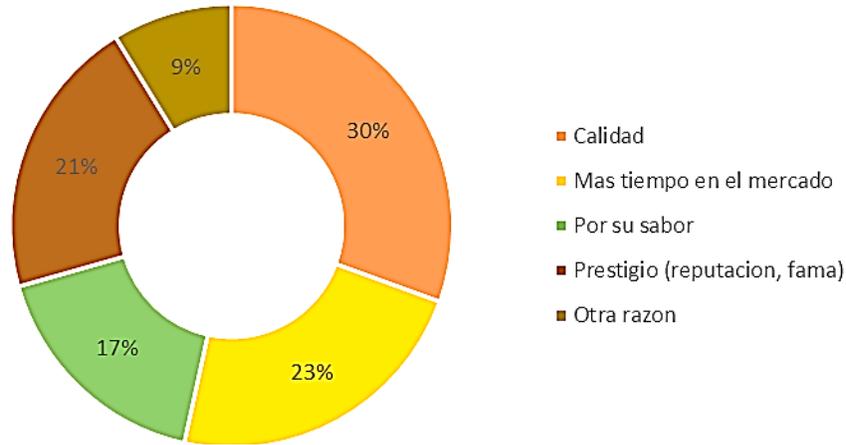


Figura 27. ¿Por qué? Elaboración: Walter Guillén

Aquí se aprecian que las cualidades principales que los clientes perciben de una marca para considerarla la mejor son la calidad, más tiempo en el mercado, prestigio y el sabor.

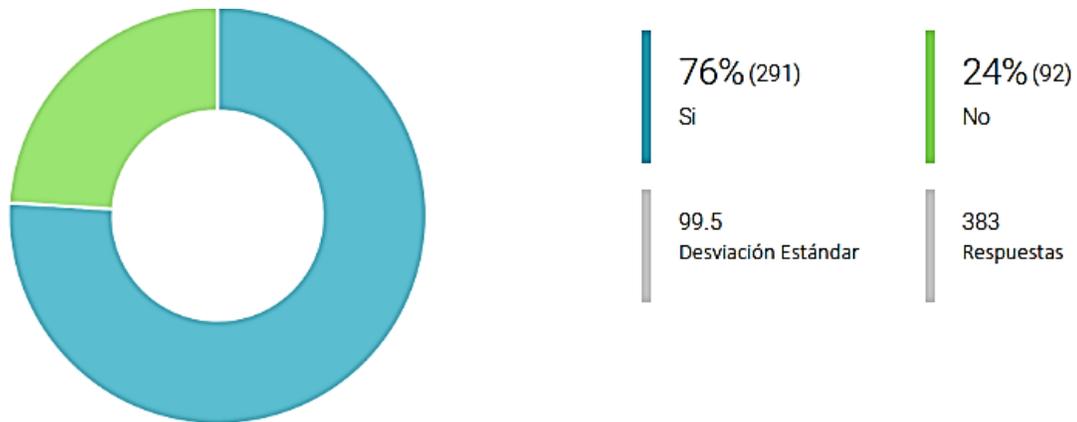


Figura 28. ¿Ha visto, escuchado o leído, acerca de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén

Se puede ver en la Figura 28 que, dentro de la población encuestada, existe poco más del 75%, que ya sabían de Industrializadora lo Alpes.

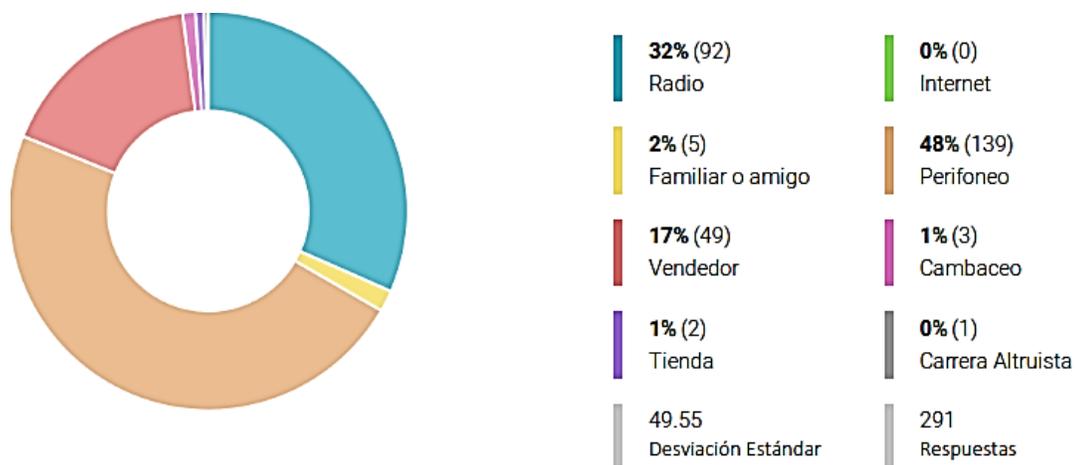


Figura 29. ¿Por qué medio se entero acerca de Industrializadora los Alpes? Elaboración: Walter Guillén

Dentro de los medios propios de la empresa, para hacerse publicidad, está el perifoneo de las unidades de reparto y de los vendedores, que juntos suman el 65%, y con una participación de 32% está la radio, que, mediante anuncios publicitarios, patrocinios y programas, da a conocer a la empresa. De aquí surge la necesidad de utilizar otros medios para llegar a más público que representan clientes potenciales para la empresa.

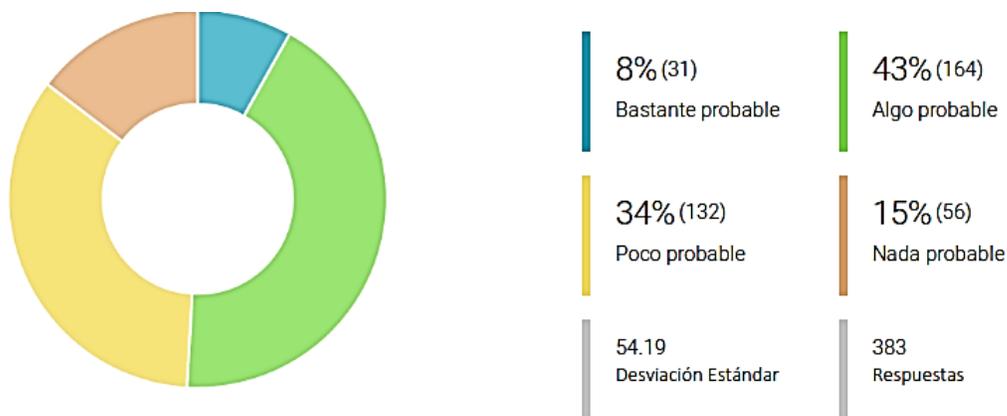


Figura 30. ¿Qué tan probable es que compre agua de garrafón de Industrializadora los Alpes como resultado de una promoción? Elaboración: Walter Guillén

Es bueno saber que los clientes de otras purificadoras, están abiertos a comparar agua en garrafón derivado de una promoción, de los cuales el 8% dice que es bastante probable adquirir el producto de Industrializadora los Alpes y el 43% declara que es algo probable.

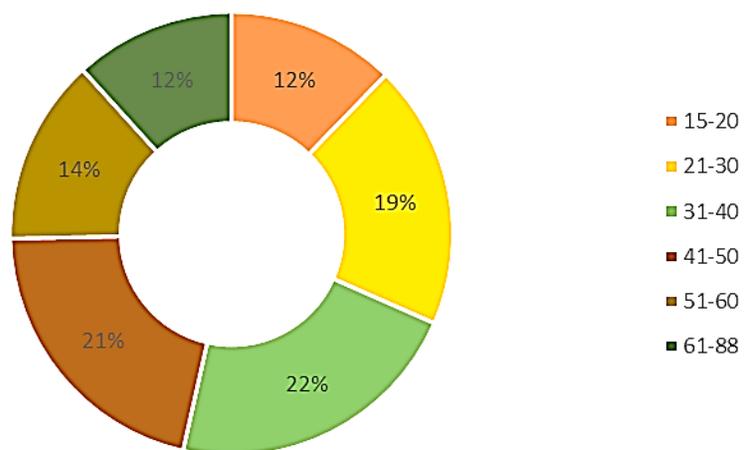


Figura 31. ¿Qué edad tiene? Elaboración: Walter Guillén

La población que principalmente se encarga de adquirir este producto son personas que principalmente están entre los 21 a 50 años representando un 62%.

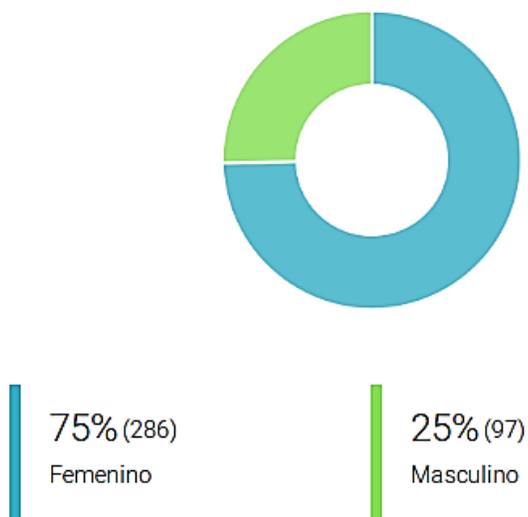


Figura 32. ¿Cuál es el sexo de la persona entrevistada? Elaboración: Walter Guillén

Se aprecia que en $\frac{3}{4}$ partes de la población en general, las encargadas de adquirir este tipo de producto son mujeres, pudiendo usar este dato y la edad, para dirigir una promoción que incentive atraer y conservar clientes.