



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LA EMPRESA
EMBOTELLADORA PUCYURA - CUSCO 2019”

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Angela Carolina Núñez Ugarte

Elena Sckarlet Jovita Román Orellana

ASESOR:

Ing. Juan Carlos Manrique Palomino

CUSCO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi madre que siempre es el apoyo, amor y entrega absolutos, quién es la fuerza cuando yo he perdido la mía.

A mi padre por su amor y mimos incondicionales en cada instante.

A mis hermanas por compartir su experiencia conmigo, sirviéndome de guía para momentos difíciles.

A mí hermano que es mi locura y mis ganas de ser ejemplo.

A mi familia, los que están y los que partieron, con quienes quiero compartir, además de sangre, la alegría de este gran logro.

A mis amigos por ser la familia que elegí para este y más momentos por delante.

A Rodrigo ♥

ANGELA CAROLINA NÚÑEZ UGARTE



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis padres, Angélica y Wilber, por su paciencia, esfuerzo y sacrificio durante esta y todas las etapas de mi vida.

A mi abuela Elena, pues a través de sus palabras me dio la motivación para seguir todos los días.

A mis tías, Mónica y Ana, por sus consejos y palabras de aliento.

A Ricardo, por su amor y apoyo incondicional.

A mi bisabuelo Mariano, por todo el respeto y admiración que siento por él.

ELENA SCKARLET JOVITA ROMÁN ORELLANA



AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres:

Por la motivación y entrega hacia nosotras a lo largo de nuestra vida y ser la guía para llegar hasta aquí.

A mi compañera de tesis:

Por su apoyo incondicional, su cariño y entendimiento durante toda la etapa universitaria.

A nuestro asesor:

Ing. Juan Carlos Manrique Palomino por haber aceptado ser parte de este proyecto y compartir sus conocimientos.

A nuestras familias y amigos:

Por ser en diferentes momentos apoyo y compañía.



INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
INDICE DE FIGURAS	X
INDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE ANEXOS.....	XV
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVII
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT	XIX
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Formulación del problema.....	23
1.2.1 Problema general.....	23
1.2.2 Problemas específicos	23
1.3 Justificación.....	24
1.3.1 Conveniencia.....	24
1.3.2 Relevancia social.....	24



1.3.3 Implicancias prácticas24

1.3.4 Valor teórico.....24

1.3.5 Aportaciones para la Enseñanza.....24

1.3.6 Utilidad Metodológica25

1.4 Objetivo de la Investigación25

1.4.1 Objetivo general25

1.4.2 Objetivos específicos25

1.5 Delimitación del Estudio25

1.5.1 Delimitación Temporal25

1.5.2 Delimitación Espacial26

1.5.3 Delimitación Social.....26

CAPÍTULO II. BASES TEÓRICAS.....27

2.1 Antecedentes.....27

2.1.1 Antecedentes a nivel nacional.....27

2.1.2 Antecedentes a nivel internacional.....29

2.2 Bases Teórico Científicas31

2.2.1 Estrategia.....31

2.2.2 Estrategia de marketing.....31

2.2.3 Estrategias de desarrollo32

2.2.4 Modelo Analítico para la formulación de estrategias34



2.2.5 La Planificación en la Gestión36

2.2.6 Benchmarking37

2.3 Términos y Definiciones38

2.4 Definición de Variable39

2.5 Operacionalización de Variable39

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO40

3.1 Enfoque de Investigación40

3.2 Alcance de Investigación.....40

3.3 Diseño de Investigación40

3.4 Población y Muestra40

3.4.1 Población.....40

3.4.2 Muestra.....43

3.5 Técnicas de Recolección de Datos43

3.6 Técnicas de Procesamiento de Datos43

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA44

4.1 Información General.....44

4.2 Ubicación Geográfica.....44

4.3 Registro Sanitario.....45

4.4 Misión y Visión45

4.5 Organigrama.....45



4.6 Distribución de planta.....46

4.7 Diagrama de operaciones47

4.8 Diagrama de análisis de procesos de la cartera de productos.....48

4.9 Resumen de ventas por producto.....53

4.10Portafolio54

4.11Costos de producción unitarios54

4.12Capacidad máxima de producción diaria por cartera54

4.13Productividad parcial diaria.....55

4.14Ficha Técnica de Producto Terminado.....55

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO57

5.1 Recolección de Información.....57

5.2 Análisis de Resultados.....57

5.2.1 Resultados de encuestas realizadas a hoteles tres estrellas57

5.2.2 Resultados de encuestas realizadas a turistas.....67

5.2.3 Cruce de resultados72

5.2.4 Benchmarking76

5.2.5 Resultados del benchmarking78

5.2.6 Resultados del estudio de mercado80

CAPÍTULO VI. SELECCIÓN DE ESTRATEGIA83

6.1 Modelo Analítico Para la Selección de Estrategias83



6.1.1 Etapa de los Insumos.....83

6.1.2 Etapa de Adecuación.....86

6.1.3 Etapa de decisión.....94

CAPÍTULO VII. DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA96

7.1 Desarrollo de la Estrategia.....96

7.2 Cronograma de Actividades100

Capítulo VIII. DISCUSIÓN102

8.1 Descripción de los Hallazgos más Importantes de los Resultados de Tablas y Gráficos.....102

8.1.1 Respecto al objetivo general102

8.1.2 Respeto a los objetivos específicos102

8.2 Limitaciones del Estudio104

8.3 Comparación Crítica con la Literatura Existente104

CONCLUSIONES.....106

RECOMENDACIONES107

REFERENCIAS108

ANEXOS113



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Oferta total de hospedajes en la región Cusco.	41
Figura 2. <i>Demanda de agua embotellada de hoteles de cuatro y cinco estrellas</i>	43
Figura 3. Ubicación geográfica de la fábrica.....	44
Figura 4. Organigrama de la empresa Pucyura.....	45
Figura 5. Distribución de planta.	46
Figura 6. Diagrama de operaciones de proceso de embotellamiento y purificación Pucyura	47
<i>Figura 7. Servicios ofrecidos por las empresas encuestadas con respecto al agua embotellada</i> ..	58
<i>Figura 8. Modo de adquisición de agua embotellada preferido por los hoteles de tres estrellas</i> ..	59
<i>Figura 9. Material de envase preferido por los hoteles de tres estrellas</i>	60
<i>Figura 10. Demanda de paquetes mensual según la presentación de agua embotellada</i>	61
<i>Figura 11. Marcas que adquieren los hoteles de tres estrellas</i>	62
<i>Figura 12. Motivo por el que eligen la marca de agua embotellada</i>	63
<i>Figura 13. Consumidores del agua embotellada Pucyura – razón por la que lo hacen</i>	64
<i>Figura 14. Respuesta al deseo de contar con el servicio de etiquetado personalizado</i>	65
Figura 15. Precio referencial de etiquetas personalizadas.	66
Figura 16. <i>Respuesta a la compra de agua embotellada con un nivel de pH mayor a 7 (agua alcalina)</i>	67
Figura 17. <i>Consumo de agua embotellada</i>	68
Figura 18. Marca preferida por el consumidor	69
Figura 19 <i>Representación en porcentajes sobre el principal motivo de adquisición de una marca</i>	70
<i>Figura 20. Presentación preferida de agua embotellada</i>	71
<i>Figura 21. Envase en el que adquieren el agua</i>	72
	X



Figura 22. Relación Marca-Hoteles con contrato73

Figura 23. Relación marca-motivo de elección.....74

Figura 24. Relación Marca-Motivo de principales competidores74

Figura 25. Perfil estratégico según coordenadas resultantes de la matriz PEYEA.....88

Figura 26. *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*.....89

Figura 27. Matriz interna-externa.91

Figura 28. Diagrama de Gantt del cronograma de operaciones.....101

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Empresas más importantes en el Perú en el sector de las bebidas y licores	21
Tabla 2 Diagnóstico interno	22
Tabla 3 Operacionalización de variable	39
Tabla 4 Capacidad máxima de producción de botellas de 650 ml y 20 L en un mes de trabajo ...	42
Tabla 5 Demanda de agua embotellada de hoteles de cuatro y cinco estrellas en contraste con producción de Pucyura.	42
Tabla 6 Proceso de elaboración de una botella de 650 ml.....	48
Tabla 7 Proceso de elaboración de una botella de 1 L	49
Tabla 8 Proceso de elaboración de una botella de 2.5 L	50
Tabla 9 Proceso de elaboración de una botella de 7 L	51
Tabla 10 Proceso de elaboración de una botella de 20 L	52
Tabla 11 Ventas mensuales de junio del 2018 a mayo del 2019	53
Tabla 12 Portafolio de productos con los que cuenta la empresa Pucyura.....	54
Tabla 13 Costos de producción unitarios	54
Tabla 14 Capacidad máxima de producción diaria por cartera	55
Tabla 15 Productividad parcial en botellas/hora y litros/hora en la producción diaria de la empresa Pucyura	55
Tabla 16 Composición del agua embotellada.....	55
Tabla 17 Ficha técnica de producto terminado.....	56
Tabla 18 Servicios ofrecidos por las empresas encuestadas con respecto al agua embotellada. ...	57
Tabla 19 Modo de adquisición de agua embotellada preferido por los hoteles de tres estrellas...58	
Tabla 20 Material de envase preferido por los hoteles de tres estrellas	59
Tabla 21 Demanda de paquetes mensual según la presentación de agua embotellada.	60



Tabla 22 Marcas que adquieren los hoteles de tres estrellas.....61

Tabla 23 Motivo por el cual eligen la marca del agua embotellada.....62

Tabla 24 Consumidores de agua embotellada Pucyura – razón por la que lo hacen.....63

Tabla 25 Respuesta al deseo de contar con el servicio de etiquetado personalizado.....64

Tabla 26 Respuesta a la compra de agua embotellada con un nivel de pH mayor a 7 (agua alcalina).
.....66

Tabla 27 Consumo de agua embotellada.....67

Tabla 28 Marca preferida por el consumidor68

Tabla 29 Motivo de elección de la marca que adquieren69

Tabla 30 Presentación preferida de agua embotellada70

Tabla 31 Envase en el que adquieren el agua71

Tabla 32 Relación marca-hoteles con contrato.....72

Tabla 33 Relación de la marca con su presentación estrella en el segmento de hoteles de tres
estrellas75

Tabla 34 Benchmarking.....77

Tabla 35 Matriz de evaluación de factores externos83

Tabla 36 Matriz de evaluación de factores internos84

Tabla 37 Matriz de perfil competitivo.....85

Tabla 38 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....86

Tabla 39 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....87

Tabla 40 Tabla de datos para generar la matriz BCG.....89

Tabla 41 Tabla de datos para general la matriz interna-externa90

Tabla 42 Matriz de la estrategia principal92

Tabla 43 Resumen de estrategias alternativas94



Tabla 44 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica95

Tabla 45 Soluciones a los problemas internos a través de tácticas relacionadas a la misión.....96

Tabla 46 Desarrollo de la estrategia100



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Auditoría organizacional.....113

Anexo 2. Matriz de consistencia.....115

Anexo 3. Lista de hoteles registrados por el MINCETUR de tres estrellas en el distrito de Cusco
.....116

Anexo 4. Encuesta por conveniencia a hoteles de cuatro y cinco estrellas en el distrito de Cusco.
.....118

Anexo 5. Encuesta a hoteles tres estrellas en el distrito de Cusco.119

Anexo 6. Base de datos de la encuesta a hoteles de tres estrellas.121

Anexo 7. Encuesta por conveniencia a Turistas en el distrito de Cusco.122

Anexo 8. Base de datos resultante de la aplicación de la encuesta a Turistas en el distrito de
Cusco.123

Anexo 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos por Producto124

Anexo 10. Comparación de precios con la competencia.....125



LISTA DE ACRÓNIMOS

- BCG** : Matriz del Boston Consulting Group.
- EFE** : Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- EFI** : Matriz de Evaluación de Factores Internos.
- FODA** : Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- IE** : Matriz Interna-Externa.
- MCPE** : Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.
- MPC** : Matriz de Perfil Competitivo
- PET** : Polyethylene Terephthalate.
- PEYEA** : Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
- HORECA** : Hoteles, Restaurantes y Cafeterías



INTRODUCCIÓN

El mercado de agua embotellada ha experimentado un crecimiento acelerado durante los últimos años. La creación de nuevas marcas y la modificación del producto para darle un valor agregado, ya sea en composición o presentación, hacen de éste un mercado altamente competitivo.

Para poder ingresar de manera efectiva al mercado, que cada vez es más exigente, la empresa debe plantear nuevas estrategias que permitan diferenciar su marca en relación a la competencia. Por ello es necesario replantearse los conceptos básicos del marketing, integrarlos en un modelo de toma de decisiones de tres etapas y así puedan ayudar a identificar, evaluar y elegir una estrategia.

El presente trabajo de investigación proporcionará información sobre el Modelo Analítico Para la Formulación de Estrategias que exige la integración del análisis y la intuición que permitirá conocer y examinar a detalle la información correspondiente a la empresa PUCYURA durante el año 2019 y su competencia, de esta forma plantear la estrategia de desarrollo idónea para su inserción al mercado.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Formulación de estrategias de desarrollo en la empresa embotelladora Pucyura - Cusco 2019” tiene como finalidad principal evaluar la empresa como unidad productiva y estudiar su competencia para posteriormente proponer una estrategia de desarrollo que vaya acorde con sus necesidades de crecimiento.

Para el análisis y recolección de datos necesarios para la construcción de la formulación de la estrategia de desarrollo, se llevó a cabo una investigación de campo bajo el método deductivo y fue tratada como una investigación no experimental transeccional de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo; sin embargo, se utilizaron técnicas cualitativas de forma complementaria. Estas técnicas fueron cuestionarios dirigidos a hoteles de tres estrellas en el distrito de Cusco; además, de una encuesta por conveniencia aplicada a 30 turistas escogidos al azar y una segunda encuesta por conveniencia a hoteles de cuatro y cinco estrellas.

El trabajo de investigación dará a conocer la estrategia de desarrollo necesaria para que la empresa Pucyura crezca dentro del mercado de agua embotellada dando solución a los problemas relacionados al marketing de la misma.

Se plantearán actividades correctivas relacionadas a la estrategia obtenida para así direccionar, mediante un cronograma, el rumbo que la empresa debe seguir para su aplicación.

Las conclusiones, recomendaciones y anexos necesarios para la plena comprensión del trabajo de investigación serán presentadas en la parte final de la tesis.



ABSTRACT

The present research work entitled “Formulation of development strategies in the bottling company Pucyura - Cusco 2019” has as main purpose to evaluate the company as a productive unit and study its competence to subsequently propose a development strategy that is consistent with its growth needs.

For the analysis and collection of data necessary for the construction of the development strategy formulation, a field investigation was developed under the deductive method and was treated as a non-experimental transectional research of descriptive scope and quantitative approach; however, qualitative techniques were used in a complementary way. These techniques were questionnaires aimed at three star hotels in the district of Cusco; In addition, a convenience survey applied to 30 tourists chosen randomly and a second survey for convenience to four and five star hotels.

The research work will announce the development strategy necessary for the Pucyura company to grow within the bottled water market, solving the problems related to its marketing.

Corrective activities related to the strategy obtained will be proposed in order to direct, by using a time line, the direction that the company must follow for its application.

The conclusions, recommendations and annexes necessary for the full understanding of the research work will be presented in the final part of the thesis.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa embotelladora PUCYURA ubicada en el distrito de Anta, Urb. El Bosque D-1-4 Pucyura, es una planta de un área aproximada de 275 metros cuadrados dedicada al tratamiento, envasado, distribución y venta del agua purificada en la ciudad del Cusco (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).

La planta cuenta con tres ambientes: zona de tratamiento de agua, zona de envasado y zona de almacén; dónde desarrollan su labor dos operarios y las tareas de reparto las realiza un trabajador. La embotelladora envasa el agua en 5 distintas presentaciones: 650 ml, 1 litro, 2.5 litros, 7 litros y 20 litros (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).

El desarrollo de la industria de agua embotellada tiene una tendencia positiva de acuerdo a la consultora Maxime (como se citó en Diario Gestión, 2019), afirma que la producción de agua embotellada aumentaría 7.9 este año, alcanzando 961.7 millones de litros, debido a la creciente disposición hacia el consumo de alimentos saludables y precios más competitivos, así como también la sustitución del consumo de bebidas azucaradas.

Respecto al desarrollo del mercado durante el 2018, Maxime (como se citó en La República, 2019) asevera que: “Corporación Lindley concentró el 37,4% de las ventas con la marca San Luis, seguido por Aje Group (28,8%) con la marca Cielo, Backus (15,7%) con San Mateo y Pepsico (5%) con San Carlos” .

La amenaza de entrada de nuevas marcas es mediana debido a que las nuevas empresas deben empezar desde cero en un mercado que, tiene actualmente muchos competidores. Sin embargo, existe la posibilidad de tercerización de procesos y de compra de empresas o marcas existentes en este sector, lo que haría menos riesgosa la entrada de un nuevo competidor.

Díaz Enriquez, Núñez Bellina y Rocca Gonzales (2017) indican que los productos sustitutos para esta industria son directamente las bebidas no alcohólicas tales como: jugos, bebidas isotónicas, gaseosas, bebidas a base de té, bebidas artificiales y bebidas energizantes; pues cumplen con satisfacer la necesidad de saciar la sed. Por estas razones podrían, los productos sustitutos, representar una alta amenaza; sin embargo; dicha amenaza se ve

disminuida por la creciente tendencia de consumo de productos saludables en Perú. Como evidencia de ello Kantar (2018) líder en tratamiento de datos, reportó que: "en los últimos tres años la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada subió del 24% al 30%".

Díaz, et al. (2017) identifican el poder de negociación del cliente como alto ya que el agua embotellada es un producto de consumo masivo; existen diferentes marcas y puntos de venta disponibles a elección del cliente, así como también hay clientes que se encuentran fidelizados con cierta marca por lo que es difícil que la cambien por otra.

El poder de negociación que tienen los proveedores con las empresas de agua embotellada es bajo, por la amplia gama de proveedores, la corta diferencia de costos y la posibilidad de importación. Además, en cuanto a proveedores locales, un mismo proveedor es quien abastece a Pucyura y a Phura de botellas PET (A. Farfán, comunicación personal, marzo, 2019).

Tabla 1
Empresas más importantes en el Perú en el sector de las bebidas y licores

Ranking	Empresa	Cifra de Ventas (US\$ mill)
1	Ucp Backus y Jonhston	1.585,4
2	Aje Group	1.128,7
3	Arca Continental	990,7
4	Corporación Lindley	814,3
5	Industrias San Miguel	343,7
6	Ajeper/ De Aje group	256,6
7	Cervecería San Juan	227,2
8	Embotelladora San Miguel del Sur	65,7

Nota: Información extraída de Catalán (2019).

En cuanto a marcas competidoras dentro del mercado nacional tenemos: Backus envasador de San Mateo, Aje Group y Ajeper envasadores de Cielo y Vida, Arca Continental y Corporación Lindley envasadores de San Luis y Benedictino, Industrias San Miguel y Embotelladora San Miguel del Sur envasadores de Cielo.

Las marcas internacionales que participan en el mercado peruano son, según Perú Retail (2019): "Blu de Omnilife de Colombia que tiene mayor representatividad (76%), seguido de

Evian (18%) de Francia y la española Cabreiroa con 1,7%. Así también el agua tónica, con 13% de participación, tienen entre las principales marcas importadas a: Britvic (45%), Evervess (22%) y Fever Tree (18%)”; también señala que “las aguas saborizadas, donde resaltan San Pellegrino (Italia) y Perrier (Francia), sumaron el 1% de las importaciones.”

Por todo lo anterior mencionado se puede concluir que la competencia en el mercado es alta, por la cantidad de marcas competidoras.

Para evaluar los problemas dentro de la empresa se realizó una evaluación por medio de preguntas propuestas por David (2013) que fueron aplicadas al gerente de la empresa. Las preguntas están agrupadas en cuatro grupos de acuerdo al área evaluada (administración, marketing, finanzas y contabilidad y por último, producción y operaciones). El cuadro con la totalidad de respuestas se encuentra en el Anexo 1.

Esta evaluación, apoyada en los datos mencionados de acuerdo al mercado, competencia, clientes, proveedores e ingreso de nuevos competidores sumado a los aspectos generales de la industria y el mercado de agua embotellada, nos brinda la siguiente información:

Tabla 2
Diagnóstico Interno

Nº	Problema	Consecuencia
1	La empresa se reinsertó sin una estrategia definida, únicamente aplicó conocimientos empíricos.	Si la empresa desea insertarse en el mercado, no podrá hacerlo sin una base que guíe y delimite su desarrollo.
2	La empresa no cuenta con un sistema de administración estratégica a seguir.	
3	Los objetivos y metas de la empresa no han sido claramente definidos.	
4	Áreas de la empresa no estratificadas	Por el momento existe una cantidad mínima de trabajadores lo que facilita el control de sus actividades; a largo plazo si la empresa crece, sería un limitante significativo ya que no se podría otorgar responsabilidades y asignar obligaciones de manera organizada.
5	Cuenta únicamente con las áreas de: producción, ventas, contabilidad.	
6	No se ha segmentado el mercado.	La empresa compite con todas las marcas de agua embotellada del mercado cusqueño lo que genera una falta de reconocimiento por parte del cliente e imposibilita su fidelización.

N°	Problema	Consecuencia
7	La participación de la marca en el mercado es baja por ser una marca nueva.	La falta de conocimiento de la existencia de la marca por parte del consumidor imposibilita el crecimiento de las ventas, el aumento de puntos de venta y la capacidad de recordación del producto.
8	Ausencia de canales informativos al consumidor	
9	No se ha elaborado una hoja de ruta que permita la adecuada distribución del producto.	Existe una desorganización en el abastecimiento de los puntos de venta provocando que los tiempos de reparto y gastos que implica esta actividad sean innecesariamente elevados.
10	El volumen de ventas ha disminuido.	Percepción menor de ingresos en relación a periodos anteriores.
11	Manejo deficiente de documentación financiera y contable.	Dificulta la evaluación detallada de datos cuantitativos lo que genera un análisis con aproximados.

Nota: Tabla generada a partir del Anexo 1 apoyada en datos mencionado a lo largo del planteamiento del problema.

Para evitar consecuencias provocadas por los problemas mencionados en la tabla 2 es necesario manejar de una manera efectiva el enfoque que debe tomar la empresa para que su inserción en el mercado sea efectiva y que tenga miras al desarrollo y crecimiento dentro de este. Por todo esto es necesario seleccionar una estrategia de desarrollo que lleve a la empresa a corregir los errores que presenta antes que desencadenen en problemas de mayor magnitud que, a largo plazo obliguen a la empresa a retirarse del mercado.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo formular la estrategia de desarrollo en la empresa embotelladora de agua Pucyura en Cusco en el año 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cómo efectuar un estudio de mercado preliminar a la elección de la estrategia?
- ¿Cómo definir la estrategia de desarrollo más efectiva para la empresa?
- ¿Cómo planear el desarrollo adecuado de las actividades de la estrategia seleccionada?



1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

La presente investigación se realizará en la empresa embotelladora de agua Pucyura, que desea crecer dentro del mercado turístico cusqueño y satisfacer a este segmento de mercado. La realización del estudio será conveniente pues, le permitirá a la empresa tomar el rumbo correcto, basado en un diagnóstico situacional que logrará proponer la estrategia de desarrollo adecuada acorde a los objetivos planteados por la empresa.

1.3.2 Relevancia social

La empresa embotelladora de agua, con la correcta estrategia de desarrollo crecerá impulsando la economía regional cusqueña, promoviendo el consumo de productos locales y logrando competir con empresas existentes, tanto dentro como fuera de la región, fomentando la competencia y la circulación de economía dentro del país.

1.3.3 Implicancias prácticas

El presente estudio pretende eliminar y/o minimizar las falencias consideradas dentro del planteamiento del problema. Con el correcto análisis situacional, estudio de mercado y selección de estrategia de desarrollo, la empresa logrará direccionar a través de un plan estratégico, táctico y operativo; objetivos, metas, cronogramas y diagramas de flujo, respectivamente, el aumento de ventas en un segmento de mercado específico con un producto de calidad.

1.3.4 Valor teórico

La investigación permitirá conocer la situación actual a través de la Evaluación de los Factores Externos (EFE), Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Además, obtener nueva información sobre el segmento de mercado meta (mercado turístico cusqueño) y la aceptación del producto por medio de encuestas. Con el fin de identificar la correcta estrategia de desarrollo se utilizará el Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias postulado por Fred David (2013).

1.3.5 Aportaciones para la Enseñanza

Académicamente la presente investigación permitirá hacer uso de todos los conocimientos que se obtuvieron a lo largo del tiempo de estudios en la escuela profesional de Ingeniería Industrial.

Esta investigación permite conocer todos los aspectos importantes que se debe tener en cuenta al momento de realizar el diseño de estrategias de desarrollo, para así poder tomar medidas correctivas en base a las necesidades de la empresa.

1.3.6 Utilidad Metodológica

La investigación propone un proceso que consta de cuatro pasos: el primero es el análisis de la situación actual de la empresa, el segundo un estudio de mercado limitado a los hoteles de tres estrellas del distrito de Cusco, el tercero la elección de la estrategia a través del uso de diez matrices, de las cuales nueve pertenecen al Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias postulado por Fred R. David, en su libro Administración Estratégica (2013) y una creada por las tesis y el último abarca el planeamiento de las actividades correspondientes a la estrategia elegida.

Dentro de la tesis, se utilizarán también técnicas e instrumentos de recolección de datos para obtener resultados; que nos brinden información sobre el comportamiento del segmento de mercado.

1.4 Objetivo de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

Formular la estrategia de desarrollo en la empresa embotelladora de agua Pucyura en Cusco en el año 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Efectuar un estudio de mercado preliminar a la elección de la estrategia.
- Definir la estrategia de desarrollo más efectiva para la empresa.
- Planear el desarrollo adecuado de las actividades de la estrategia seleccionada.

1.5 Delimitación del Estudio

1.5.1 Delimitación Temporal

El presente trabajo es de corte transversal, porque la medición de datos fue tomada en función a un tiempo único. La investigación se realizó de enero a septiembre del 2019.



1.5.2 Delimitación Espacial

La presente investigación, tendrá como delimitación espacial la región de Cusco, provincia de Cusco y distrito de Cusco.

1.5.3 Delimitación Social

Para la delimitación social nos enfocaremos en los hoteles de 3 estrellas, pues los de 1 y 2 estrellas no cuentan con presupuesto para el servicio que la empresa quiere brindar y las de 4 y 5 estrellas ya tienen contratos con empresas de mayor reconocimiento.

CAPÍTULO II. BASES TEÓRICAS

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes a nivel nacional

“Estrategia de desarrollo de mercados para el incremento de las exportaciones de King Kong” realizada en la empresa San Roque S.A. en la ciudad de Lambayeque, Perú por Diego Alejandro Ludeña Jugo y Gerardo Ernesto Sono Quintana, publicada en el año 2017 por la Universidad de San Martín de Porres.

A. Resumen. Esta investigación tiene como objetivo determinar de qué forma la propuesta de estrategia comercial permitiría lograr un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. Entre los objetivos específicos tenemos: primero, analizar la evolución de las exportaciones en los últimos años; segundo, identificar qué estrategias comerciales podrían darle un incremento; y, por último, costear una propuesta con las más adecuadas, incluyendo una proyección de las ventas de 2018 a 2020.

Se utilizó el método descriptivo simple, aplicando encuestas y entrevistas Semiestructuradas al personal administrativo dedicado directamente a las exportaciones; también, a otras empresas que exportan productos similares, a nivel nacional, con fines comparativos. Se revisó las estadísticas de exportación de San Roque y la bibliografía correspondiente a las estrategias comerciales. La empresa tiene una gestión, mayormente enfocada a las ventas nacionales y no le da prioridad a exportar. Además, no cuenta con un departamento de comercio exterior definido, ya que los mercados no han variado, en los últimos cinco años operativos.

En conclusión, empleando el análisis propuesto por Kotler y Keller, se determinó que las estrategias de desarrollo de mercado son las que San Roque S.A. debería utilizar, porque permitiría un incremento de 48% en las exportaciones. Fue a través del análisis FODA, que se identificaron dichas estrategias, que son la reorganización de la empresa y la búsqueda de nuevos mercados. Dichas x estrategias tienen un costo de S/ 39,578, que se recuperarían, a partir del segundo año.

B. Objetivos de la Investigación. La tesis considera como objetivos los siguientes:

- Objetivo general: Determinar de qué manera la propuesta de estrategia comercial incrementará las exportaciones de King Kong de la empresa San Roque S.A. del departamento de Lambayeque, Perú, entre los años 2018 y 2020.

- Objetivos específicos:

- Analizar la evolución de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque entre 2012 y 2016.

- Identificar las estrategias comerciales que permitan incrementar las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. de Lambayeque.

- Costear la propuesta de estrategias comerciales que posibiliten un incremento de las exportaciones de King Kong en San Roque S.A. de Lambayeque entre 2018 y 2020.

C. Conclusiones. Las conclusiones más importantes a las que llega la tesis son:

- Las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A., entre los años 2012 y 2016, se encontraron en una situación de decrecimiento. En el primer año, se exportó 4,372.38 KG y en el último año, el resultado fue de 1,498.79 KG. El decrecimiento registrado fue de 65% (ver Tabla 8). Esto se debe a que las estrategias comerciales de la empresa no fueron efectivas con respecto a sus resultados: los mercados de exportación, entre los cuales destaca el americano, no han variado. Además, la estructura de la organización de San Roque tiene un enfoque pobre en los procesos de exportación.

- Aplicando el análisis propuesto por Kotler & Keller (2009), las estrategias que permiten un incremento del volumen exportado de San Roque S.A. son las estrategias de desarrollo de mercado, las cuales consisten en ingresar a nuevos mercados, como Colombia (ver Tablas, de la 15 a la 25) con productos que son parte de la oferta actual de la empresa.

- Las estrategias de desarrollo de mercado propuestas para el incremento de las exportaciones de King Kong en la empresa San Roque S.A. implican una inversión de S/ 39,578, y han sido identificadas empleando la matriz FODA (David, 2003), resultando en la reorganización de la empresa con relación a las actividades de comercio exterior, estudiada por Daft (2011) y la búsqueda de nuevos mercados de exportación; se proyecta recuperar en el segundo año, con un incremento de 48% en el volumen de exportación del producto entre los años 2018 y 2020.

2.1.2 Antecedentes a nivel internacional

“Diseño De Estrategias De Marketing Para Un Hostal En La Ciudad De Quito” realizada en la ciudad de Quito, Ecuador por Trujillo Jácome, Eliana Marisol, publicada en el año 2010 por la Universidad Andina Simón Bolívar.

A. Resumen. En el Ecuador y especialmente en la ciudad de Quito, en los últimos años se ha proliferado la creación de microempresas y empresas familiares, generadas por emprendedores motivados por la escasez de puestos de trabajo.

La falta de direccionamiento estratégico, planificación y bajo conocimiento del entorno, ha dado lugar para que las pequeñas empresas no permanezcan a lo largo del tiempo. Para evitar que cierren sus puertas después de algunos años de operación, es necesario diseñar e implementar estrategias de negocios que permitan mantener a las empresas en una posición competitiva y permanecer en el tiempo.

Por esta razón se propone un estudio de mercado para el Hostal “Your Home” donde se obtendrá información relevante que permitirá a la empresa familiar tomar decisiones estratégicas con el fin de generar lealtad y preferencia en el segmento de mercado elegido.

El tipo de estudio que se utiliza es el descriptivo, se recaba información primaria mediante técnicas de investigación de encuesta para clientes actuales y censo para clientes corporativos e información secundaria mediante textos especializados de marketing, internet, empresas públicas dedicadas al turismo. Por medio de los hallazgos del estudio de mercado se establecen mercados de referencia, segmentos de mercados, nichos potenciales y se define el target para el que se diseñan las estrategias del marketing mix para el Hostal “Your Home”.

Esta investigación aporta datos útiles para que las personas que desarrollan actividades turísticas y hoteleras en la ciudad de Quito puedan evaluar su posición actual y les permita tomar decisiones estratégicas logrando que sus empresas se mantengan en el mercado generando crecimiento y siendo competitivas en un entorno cambiante.

B. Objetivos de la Investigación. La tesis considera como objetivos los siguientes:

- El objetivo general de la investigación es diseñar estrategias de marketing para un hostel ubicado en la zona norte moderna de la ciudad de Quito que generen lealtad y preferencia en el segmento de mercado elegido.

- Los objetivos específicos son conocer el ambiente externo e interno del hostel e identificar las variables que permitan diseñar estrategias de marketing.

- Para cumplir con los objetivos propuestos se aplican diferentes técnicas de investigación como instrumentos que permiten identificar las necesidades, gustos, preferencias, competencia, posicionamiento, participación de mercado, motivos de viaje, frecuencia de hospedaje, razones de demanda.

C. Conclusiones. Las conclusiones más resaltantes a las que llega la tesis son:

- Su principal competencia se encuentra en la misma zona geográfica y se ha identificado al hostel El Jardín Latino, hostel La Carolina y hostel Millenium, esta competencia además de satisfacer la misma necesidad atiende al mismo grupo de clientes, cuentan con servicios generales semejantes, dentro de sus políticas no permiten créditos y existen tarifas especiales corporativas solo con un número

- El Hostel “Your Home” tiene una ventaja competitiva al ser utilizado por residentes ecuatorianos, ya que el personal del hostel cuenta con un alto conocimiento de la cultura ecuatoriana que permite satisfacer de mejor manera las preferencias y gustos de los clientes.

- El Hostel “Your Home” se encuentra en una posición importante frente a sus clientes, mediante el estudio se conoce que el nivel de satisfacción es alto en el servicio, infraestructura y servicios generales, uno de los puntos sensibles es la insonoridad.

- La principal necesidad de los clientes que requieren de hospedaje es que el establecimiento tenga una ubicación estratégica como característica principal que se encuentre cerca a su lugar de trabajo o actividad. El Hostel “Your Home” se encuentra en plena capacidad para atender a esta necesidad de los clientes además se convierte en mercado no atractivo para la competencia por altas barreras de ingreso, fuerte inversión.

- Por medio de la investigación realizada y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a ochenta clientes actuales (según cálculo de la muestra) y el censo corporativo a las empresas que utilizan el servicio de hospedaje en el Hostel “Your Home”, se valida la hipótesis que indica que las estrategias de marketing de producto basadas en la identificación de las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores generan mayor lealtad y preferencia que las estrategias de marketing de publicidad y promoción.

- La validación se basa en que la lealtad y la preferencia de clientes cautivos que se hospedan frecuentemente en el Hostal “Your Home”, básicamente toman la decisión de pernoctar en el hostal para suplir su necesidad de alojamiento porque ofrece variedad de opciones de hospedaje, buena atención (71% mujeres y 42% hombres), comodidad (10% mujeres y 16% hombres), ubicación estratégica (12% mujeres y 37% hombres), limpieza (5% mujeres), que son atributos específicamente del producto o servicio que son creadas en base a los gustos y preferencias de los huéspedes. Además, se analiza que durante el tiempo de operación del Hostal “Your Home” no se ha creado lealtad y preferencia por medio de publicidad y promoción, ya que este componente del marketing mix no ha sido explotado por la administración del hostal.

2.2 Bases Teórico Científicas

2.2.1 Estrategia

Para Von Neumann & Morgenstern (como se citó en Wagner, Ferreira & Raposo, 2014) la estrategia es una serie de acciones tomadas por una compañía acorde a una situación en particular.

Para Chandler (como se citó en Wagner et al., 2014) es la determinación de las metas en un largo plazo dentro de una empresa, la adopción de cursos de acción y la aplicación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Para Mintzberg (como se citó en Wagner et al., 2014) es la suma de las decisiones tomadas por una empresa dentro de un ámbito global, comercial y estructural, con la estrategia desarrollada acorde a los procesos de aprendizaje dentro de la compañía.

2.2.2 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de una organización según Ferrell y Hartline (2012) describe la manera en la que la empresa llegará a satisfacer las necesidades de sus clientes. Es entonces la estrategia de marketing un plan que la organización utilizará teniendo en cuenta sus fortalezas y habilidades para equilibrarlas con las necesidades y requerimientos del mercado.

Para Kotler y Armstrong (2012) es la empresa quien decide con que clientes trabajara ya sea a través de la segmentación o búsqueda de objetivos y posteriormente de qué forma lo hará

ya sea por diferenciación o posicionamiento. Identifica entonces el mercado total para luego segmentarlo y concentrarse en servir y satisfacer a los clientes de segmentos determinados.

Munuera (2012): “Las estrategias constituye las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos” (p. 453). Este mismo autor, sugiere que la estrategia debe tener cuatro características que son: realista, idónea, consistente y posible (p.454).

2.2.3 Estrategias de desarrollo

Lambin (1991) tipifica las estrategias de desarrollo como: estrategias básicas, de crecimiento y competitivas, estas estrategias se traducen en objetivos claros.

A. Estrategias básicas. Porter (2015) identifica que en un nivel general existen tres estrategias para lograr defenderse de las cinco fuerzas competitivas y superar a los rivales a largo plazo.

a) *Liderazgo global en costes.* Según Porter (2015) esta estrategia se da a través del empleo de políticas direccionadas a un mismo objetivo. La idea central es tener los costos más bajos respecto a la competencia manteniendo la calidad y el servicio.

b) *Diferenciación.* Levitt (cómo se citó en Lambin, 1991) dicta que el objetivo de esta estrategia es brindar características a un producto que lo distinguan del resto y atraigan al cliente.

c) *Enfoque o Concentración:* Según Porter (2015) esta estrategia consiste en centrarse en un segmento en particular, dependiendo de las capacidades y limitaciones de la compañía, reduciendo la participación en el mercado, para atender de forma eficiente a dicho grupo.

B. Estrategias de crecimiento. Se mencionarán dos autores que describen este tipo de estrategia.

a) *Postuladas por Igor Ansoff.* Como se citó en Espinosa (2015), se definieron a través de una matriz también denominada matriz producto-mercado, en el año 1957, como la herramienta ideal para definir el rumbo de desarrollo de una empresa después de fijar sus objetivos de crecimiento. Las siguientes estrategias son resultado del cruce producto-mercado y novedad-actualidad:

- **Penetración de mercado:** aumento de cuota de mercado a través de productos y mercados actuales, es la estrategia más segura y con menor margen de error.



- Desarrollo de nuevos mercados: propone desarrollar nuevos mercados con productos actuales.
- Desarrollo de nuevos productos: plantea desarrollar nuevos productos para distribuirlos en el mercado actual.
- Diversificación: desarrolla nuevos productos para nuevos mercados habiendo realizado un estudio previo de la existencia de dicha oportunidad. Este tipo de estrategia debe ser la última opción ya que es la menos segura al ser un campo desconocido con productos poco desarrollados.

b) *Postuladas por Jean-Jacques Lambin (1991).*

“El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos” (p. 272). Define sus objetivos a través de tres niveles diferentes:

- Crecimiento intensivo: Se da cuando una empresa no ha explotado sus productos en los mercados existentes.
 - Penetración: propone aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales mediante el aumento de la cuota de mercado y el desarrollo la demanda global
 - Desarrollo de productos: plantea aumentar las ventas de productos mejorados, reformulados o nuevos en sus mercados actuales, mediante la extensión de la gama de productos, adición de funciones características y el desarrollo de una nueva generación de productos.
 - Desarrollo de mercados: sugiere la introducción productos actuales en nuevos mercados, mediante la expansión geográfica, la adopción de un nuevo circuito de distribución y la dirección a nuevos segmentos de compradores.
- Crecimiento por integración: Sugerida para empresas que puedan mejorar su rentabilidad a través del control de actividades estratégicas dirigidas al sector al que apuntan.
 - Integración hacia arriba (hacia el origen): guiada a escoger mejor las fuentes de aprovisionamiento en caso los proveedores actuales no cuenten con recursos o conocimientos tecnológicos.
 - Integración hacia abajo (hacia el consumidor): motiva a asegurar el control de salida de productos a través de sistemas de franquicia o contratos de exclusividad.

- Integración horizontal: propone absorber y controlar la participación de algunos competidores.

- Crecimiento por diversificación: Justifica su existencia en la ausencia o escasez de oportunidades de crecimiento de oportunidades o rentabilidad en el sector.

- Diversificación concéntrica: propone salir del sector industrial y comercial y buscar actividades nuevas o complementarias en un plano tecnológico y/o de marketing.

- Diversificación pura: expone una estrategia que desarrolla actividades completamente diferentes a los productos y mercados existentes.

C. Estrategias competitivas. Estas estrategias Kotler (2012) las divide con base a su posición con respecto al mercado en tres grupos: líder, retador, seguidor y especialista en nichos.

a) *Líder del mercado.* Kotler (2012) define al líder como aquel que tiene mayor participación en el mercado y es quién normalmente guía el comportamiento de los precios, productos promoción y distribución de la competencia.

b) *Retadores del mercado.* Kotler (2012) define dos estrategias: desafiar al líder o a la competencia, o bien, ir al ritmo de los competidores, en esta estrategia se cuenta con la “ventaja del segundo movimiento”.

c) *Seguidores del mercado.* Kotler (2012) el seguidor al ver los movimientos del líder y las consecuencias de estos, puede copiar o mejorarlos para su empresa, es importante que el seguidor mantenga su cartera actual de clientes y sin arriesgarlos obtener una participación razonable de nuevos clientes.

d) *Especialistas en nichos de mercado.* Las empresas que Kotler (2012) ubica como especialistas son aquellas que se dirigen a subsegmentos, lo que les permite, al ser un grupo reducido, conocerlo bien y por tanto cubrir sus necesidades de mejor manera.

2.2.4 Modelo Analítico para la formulación de estrategias

Este modelo postulado por David (2013) se puede aplicar a cualquier tipo de organización, sea grande o pequeña, es una herramienta útil para identificar, evaluar y, de este modo, elegir una estrategia (p. 174). Consta de tres etapas, cada una enriquecida por los resultados de diferentes matrices contenidas en cada una.



A. Etapa de insumos. David (2013) considera que en esta primera etapa con las tres matrices que la conforman, se consigue el insumo básico de información para las etapas siguientes.

a) *Matriz de evaluación de factores externos (EFE).* Según David (2013) esta matriz recolecta información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, para luego resumirla y evaluarla de una forma ordenada y presentada en dicha matriz para facilitar su comprensión.

b) *Matriz de perfil competitivo (MPC).* Como indica David (2013) esta matriz identifica los principales competidores para luego recabar información sobre ellos y poder comprar las fortalezas y debilidades suyas con las nuestras, a través de la evaluación de factores críticos para el éxito.

c) *Matriz de evaluación de factores internos (EFI).* David (2013) caracteriza esta matriz como la que “sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 122).

B. Etapa de adecuación. David (2013) dicta que en esta etapa se combinen factores internos y externos evaluados en la etapa anterior para obtener estrategias alternativas factibles.

a) *Matriz de Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).* Esta matriz es una importante herramienta para el diagnóstico y la elección de una estrategia en el marketing. (Munuera y Rodríguez, 2012). Las dimensiones que considera y compara dicha matriz son debilidades y fortalezas correspondientes a conceptos concernientes dentro de la empresa y oportunidades y amenazas como conceptos fuera de ella (Weilhrich, como se citó en Munuera y Rodríguez, 2012).

b) *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).* Para David (2013) es una matriz de cuatro cuadrantes que determina la estrategia más adecuada dentro de cuatro: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Se valúan cuatro factores para ubicarnos en uno de los cuadrantes: fuerza financiera, estabilidad de del entorno, venta competitiva y fuerza de la industria.

c) *Matriz Boston Consulting Group (BCG).* David (2013) la describe como la matriz que relaciona la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, esta tabla categoriza a cada aproductos como: perro, vaca lechera, estrella o incógnita de esta forma

“permite que las empresas multidivisionales manejen su cartera de negocios” (David, 2013, p. 183). Para Lambin (1991) la posición de cada producto en matriz indica la estrategia con la que se va a trabajar: mantenimiento del poder de las estrellas, perfil bajo para los perros, inversión y desarrollo selectivo para las incógnitas y rentabilización máxima para las vacas lecheras.

d) *Matriz interna-externa (IE)*. Según David (2013) al igual que la matriz BCG, la matriz IE es una matriz de cartera, sin embargo, esta requiere más información sobre las divisiones a estudiar, es por esto que sirve mucho para empresas multidivisionales. Se basa en dos dimensiones: los puntajes ponderados totales de EFI en el eje X y los de EFE en el eje Y, con ello cada producto se ubicará en uno de los nueve cuadrantes para así poder trabajar individualmente con estrategias diferentes.

e) *Matriz de la estrategia principal*. Para David (2013) esta matriz sirve como herramienta para formular estrategias alternativas. Es una matriz de cuatro cuadrantes que basa su valoración en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. El cuadrante I implica que la empresa se encuentra en una posición estratégica excelente, su estrategia debe ser concentrarse ininterrumpidamente en los mercados y productos actuales. En el cuadrante II la empresa debe evaluar el enfoque para penetrar el mercado pues, aunque la industria crezca no compiten con efectividad y su estrategia a considerar debe ser intensiva. En el cuadrante III compiten industrias de lento crecimiento con posición competitiva débil que deben, como estrategia, realizar cambios drásticos para evitar la posible liquidación. En el cuadrante IV las empresas tienen una posición competitiva sólida en una industria de lento crecimiento, por lo que su estrategia sugiere diversificar en nuevos mercados pues cuentan con la fuerza para lanzar nuevos programas.

C. Etapa de decisión. En esta etapa David (2013) propone analizar las estrategias generadas en la etapa de adecuación para jerarquizarlas y así optar por la mejor.

a) *Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE)*. Indica de manera objetiva, utilizando el análisis de los insumos realizada en la primera etapa y los resultados de la adecuación de la segunda, cuál será la mejor estrategia a optar (David, 2013).

2.2.5 La Planificación en la Gestión

“La planificación es la parte de la gestión que trata sobre la creación de procedimientos, reglas y directrices para conseguir un objetivo establecido. La planificación se lleva a cabo a nivel macro y micro” (Mikoluk, 2013).

A. Plan Estratégico. “Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo”. (Mikoluk, 2013)

a) *Visión:* David (2013) la plantea como el primer paso de la planeación estratégica, puede consignar una sola frase. Responde a la pregunta: ¿En qué nos queremos convertir?

b) *Misión:* “Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue una empresa de otras similares, la declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (Jhon Pearce II y Fred David, como se citó en David, 2013).

c) *Valores.*

a) **Plan Táctico.** Para Mikoluk (2013) este plan describe las tácticas que usa la organización para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo, de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables; es la forma en cómo se llegará a cumplir la misión. La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel. Tiene como componentes: metas específicas con fecha límite, presupuestos, recursos y marketing financiero.

a) **Plan Operativo.** Describe, como dice Mikoluk (2013) la forma de operar de la empresa cada día; este plan se traza en una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista, es detallado y se enfatiza en los objetivos a corto plazo. Son responsables de este plan los gestores y supervisores de bajo nivel. Pueden ser de dos tipos: planes de uso único que son los programas de ventas, campañas de marketing o procesos de selección; y planes permanentes como son: políticas, reglas, procedimientos.

2.2.6 Benchmarking

Para David (2013) es una herramienta que analiza la cadena de valor de la competencia para compararla con la de la propia organización. El benchmarking aplicar medidas para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales, permite a una empresa imitar o mejorar su competitividad tras identificar las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas competitivas en costo, servicio, reputación u operación.



2.3 Términos y Definiciones

Cláusula de exclusividad. EAE Business School (2019) lo define como parte de un contrato que existe con una empresa para que trabaje para otra comercializando una serie de productos, obligándolo a no vender para empresas del mismo rubro a cambio de entregarle algún tipo de compensación o compromiso.

Marketing. Para Kotler (2012) el marketing debe entenderse en el sentido de satisfacer las necesidades del cliente y no solo como el simple proceso de realizar una venta.

Para Ferrell (2012) el marketing es un proceso paralelo al resto de funciones de la empresa como la producción, recursos humanos, investigación, administración, investigación y contabilidad. La meta del marketing es, entonces, crear una relación empresa-cliente.

“Marketing es la actividad de establecer ideas a través de un proceso para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2013, párr. 2).

Mercado. Para Ferrell (2012) la definición de mercado en su nivel más básico refiere a un conjunto de compradores y vendedores. Considerando entonces que son estos los que recurren a una empresa con la necesidad de satisfacer una necesidad similar.

Participación relativa en el mercado. Para Ayala y Arias (2015) este concepto es el que ayuda a comparar la participación de una marca o empresa en valores cuantitativos con el mayor competidor existente en su industria.

“Proporción de la participación del mercado de la división en una industria determinada respecto a de la participación en el mercado del mayor rival en esa industria” (David, 2013, p.182-183).

PET. “El polietileno tereftalato es un material fuerte de peso ligero de poliéster claro. Se usa para hacer recipientes para bebidas suaves, jugos, agua, bebidas alcohólicas, aceites comestibles, limpiadores caseros, y otros” (García, 2006, párr. 1).

pH. Unidad de medida de potencial de hidrogeniones que indica el grado de acidez o basicidad de una solución acuosa.

2.4 Definición de Variable

Variable: Estrategia de Desarrollo.

2.5 Operacionalización de Variable

Tabla 3
Operacionalización de Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Herramientas	Fuente
Estrategia de desarrollo	Estudio de Mercado	Cliente	Aceptación	Encuesta	Primaria
		Competidores	Marcas		
			Precio		
			Calidad		
		Producto	Presentación		
	Etapa de Insumos		Oportunidades	Matriz EFE	Primaria
		Amenazas			
		Fortalezas	Matriz EFI		
		Debilidades			
		Competencia	Matriz MPC		
	Elección de la estrategia	Etapa de Adecuación	Estrategias FO	Matriz FODA	Primaria
			Estrategias DO		
			Estrategias FA		
			Estrategias DA		
			Perfil Estratégico	Matriz PEYEA	
			Tasa de crecimiento	Matriz BCG	
			Participación Relativa		
			Cartera de divisiones de una organización	Matriz IE	
			Crecimiento de mercado	Matriz de la estrategia principal	
			Posición competitiva		
Etapa de Decisión	Atractivo relativo	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica			
	Planificación de la Estrategia	Planificación de actividades	Cronograma	Diagrama de Gantt	Primaria

Nota: Formulado para el proceso de desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual Hernández Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista Lucio (2008) definen como el enfoque que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

3.2 Alcance de Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo ya que se recolectará información para definir las características de un sector en particular (Hernández Sampieri et al., 2008).

3.3 Diseño de Investigación

El diseño es no experimental transeccional ya que no manipularemos las variables y nos remitiremos a observar los fenómenos en su actuar natural para poder analizarlo, todo esto en un solo momento (Hernández Sampieri et al., 2008).

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Dentro del mercado objetivo consideraremos a los hoteles de tres estrellas, reconocidos por el MINCETUR. Geográficamente se trabajará con hoteles del distrito de Cusco.

El estudio se realizará a los sesenta y cuatro hoteles que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo lista (Anexo 3) en su página web (MINCETUR, 2004).

El motivo por el cual se encuestará a este segmento en específico es, como ya se mencionó en el planteamiento del problema, que Pucyura actualmente compite con muchas marcas, nacionales e internaciones, dentro de la región. Al escoger un segmento tan puntual, se puede conocer y estudiar a profundidad éste mercado, ingresando de manera estratégica a él y hacer crecer la marca.

De acuerdo al gráfico siguiente, podemos observar que el segmento de hoteles de tres estrellas es el más numeroso, según datos estadísticos de Turismo realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), y por ello Pucyura podría dominarlo con facilidad.

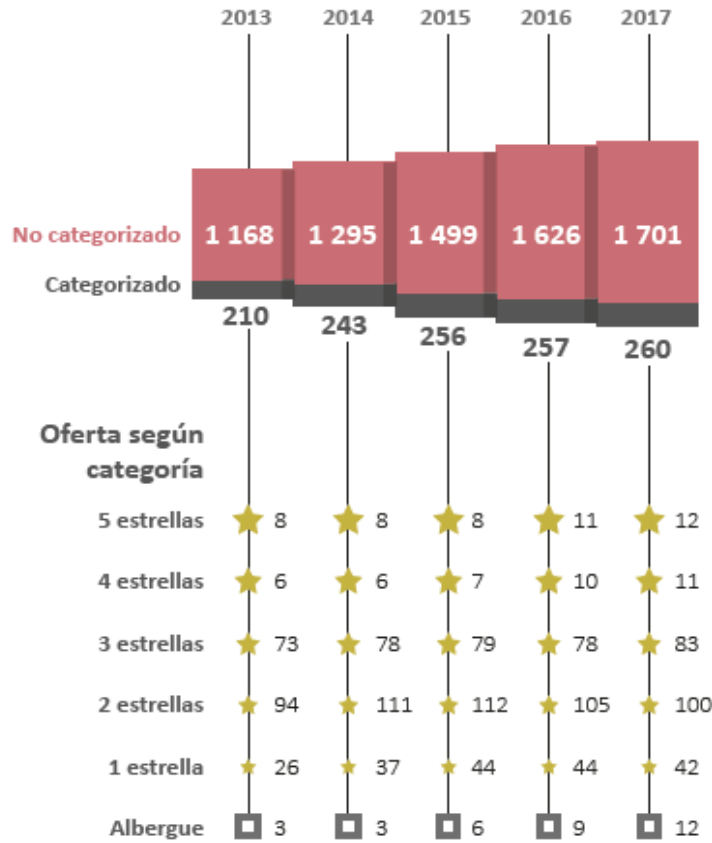


Figura 1. Oferta total de hospedajes en la región Cusco.

Nota. MINCETUR (2017). Estadísticas de Turismo 2017 [Figura]. Recuperado de: www.mincetur.gob.pe

Con deseo de fundamentar el motivo por el cuál no se trabajó, además, con hoteles de cuatro y cinco estrellas se realizó una encuesta por conveniencia (Anexo 4) a dichos establecimientos; del total de estos hoteles (quince) fueron cuatro quienes nos brindaron información sobre su comportamiento de compra con respecto al agua embotellada, de esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Estos hoteles trabajan en un igual porcentaje con las marcas Andea y San Luis, en su totalidad, adquieren botellas de vidrio y plástico y trabajan a crédito de treinta días.

Generando una tabla, en la que idealmente la empresa, para cubrir los pedidos de estos hoteles, produjera únicamente los productos de 650 ml y bidones de 20 L, se obtiene la siguiente información:

Tabla 4

Capacidad máxima de producción de botellas de 650 ml y 20 L en un mes de trabajo

Producto	Producción por hora	Horas de trabajo por producto al día	Botellas por paquete	Producción por día	Días de producción mensuales	Cantidad máxima de producción mensual
650 ml	560	4	15	33600	20	672000
20 L	25	4	1	100	20	2000
Total				33700		674000

Nota. Información generada a través de los datos de producción mensual por producto de Pucyura (Data estadística de Pucyura, 2019).

Esta información, en contraste con los datos obtenidos de paquetes de botellas demandadas por los hoteles de cuatro y cinco estrellas, muestra los siguientes resultados:

Tabla 5.

Demanda de agua embotellada de hoteles de cuatro y cinco estrellas en contraste con producción de Pucyura

	Hoteles de 4 y 5 estrellas		Pucyura	
	Porcentaje	Frecuencia*	Porcentaje	Frecuencia**
Vidrio	88%	24480	0%	0
Plástico	12%	3240	99.7%	672000
Bidón	1%	160	0.3%	2000
Total	100%	27880	100%	674000

Nota: Tabla generada a partir de la encuesta a hoteles de cuatro y cinco estrellas (Anexo 4)

*Cantidad de botellas demandas por mes **Datos obtenidos de la tabla 4

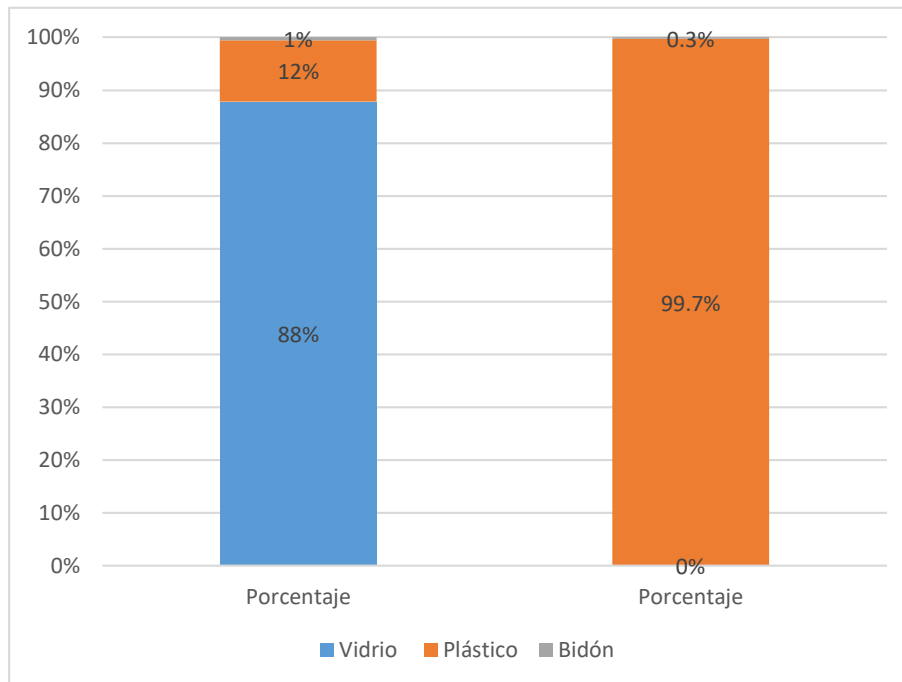


Figura 2. *Demanda de agua embotellada de hoteles de cuatro y cinco estrellas*
Nota: Gráfico generado a partir de la Tabla 5 para su mayor comprensión.

La capacidad de producción de Pucyura podría cubrir la demanda de agua en botellas de plástico e incluso la presentación en bidones; sin embargo, al no embotellar agua en envases de vidrio no podría trabajar por el momento con este segmento. Además, que Pucyura también por el momento únicamente atiende pedidos a contra entrega.

3.4.2 Muestra

Dado que el universo con el que trabajamos es reducido se trabajará con el universo, por lo tanto, se realizarán sesenta y cuatro encuestas.

3.5 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica a emplear para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, que se aplicó a hoteles de tres estrellas y agencias de turismo minoristas reconocidas por el MINCETUR en el distrito de Cusco.

3.6 Técnicas de Procesamiento de Datos

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados a través del programa estadístico SPSS. Con estos datos se obtuvieron resultados para elaborar tablas y figuras.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA

4.1 Información General

- RUC: 20602653731.
- Razón Social: INVERSIONES Y NEGOCIOS F & S E.I.R.L.
- Tipo Empresa: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- Condición: Activo.
- Fecha Inicio Actividades: 23 / Noviembre / 2017.
- Actividad Comercial: Elaboración de Bebidas No Alcohólicas.
- CIU: 15546.
- Dirección Legal: Av. Sucre Mza. G Lote. 1. Urbanización: Bancopata
- Distrito / Ciudad: Santiago.
- Departamento: Cusco, Perú.
- Perfil de Inversiones y Negocios F & S E.I.R.L.: Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano.
- Gerente: Farfán Ochoa, Alejandro.

4.2 Ubicación Geográfica

La fábrica se sitúa en Dirección Urb. El Bosque D-1-4 Pucyura, Anta; coordenadas: 13°28'06.6"S 72°08'03.5"W y -13.468491, -72.134297.



Figura 3. Ubicación geográfica de la fábrica.

Nota: Street View. (2019). Street View de Anta, Cusco en GoogleMaps. [Figura]. Recuperado de: www.google.com/maps

4.3 Registro Sanitario

- Registro: P0606513N/GAFRSR
- Certificado: 7681-2018
- Expediente: 26512-2018-R
- Producto: AGUA SIN GAS - AGUA PUCYURA "PUCYURA", en botella PET de 650 ml, 2500ml, bidón, policarbonato de 20 L, botella de vidrio de 300 ml, botella de vidrio desde 300ml hasta 1000 ml, caja (bag in Box) cartón 20 L, sachet de polietilenos de 100 ml hasta 500 ml, botella PET desde 250 ml hasta 10 L.
- Fecha de emisión: 27/06/2018
- Fecha de vencimiento: 27/06/2023
- Empresa: INVERSION ES Y NEGOCIOS F & S E.I.R.L.
- Dirección: Av. Sucre MZA. G Lote 1 URB. BANCOPATA
Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (2010).

4.4 Misión y Visión

- Misión: Somos una empresa cusqueña embotelladora de agua que a través de procesos estandarizados genera un producto de calidad acorde a los requerimientos de los clientes para contribuir a su bienestar y calidad de vida.
- Visión: Ser la empresa líder en ventas de agua embotellada en mercado cusqueño con un producto regional de calidad.

4.5 Organigrama

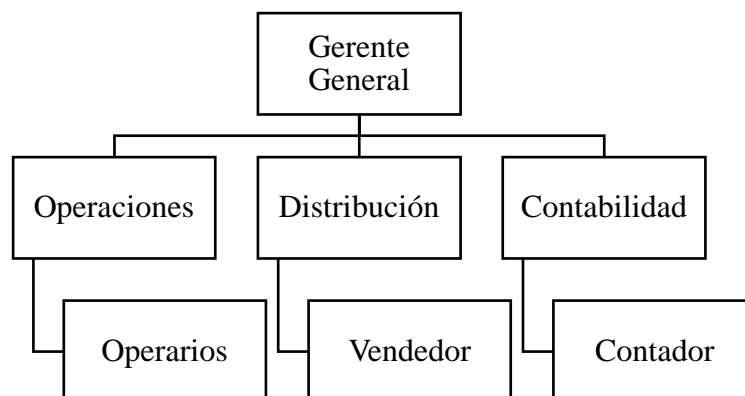


Figura 4. Organigrama de la empresa Pucyura.

Nota: Datos obtenidos de archivos de información de Pucyura (A. Farfán, comunicación personal, mayo de 2019).

4.6 Distribución de planta

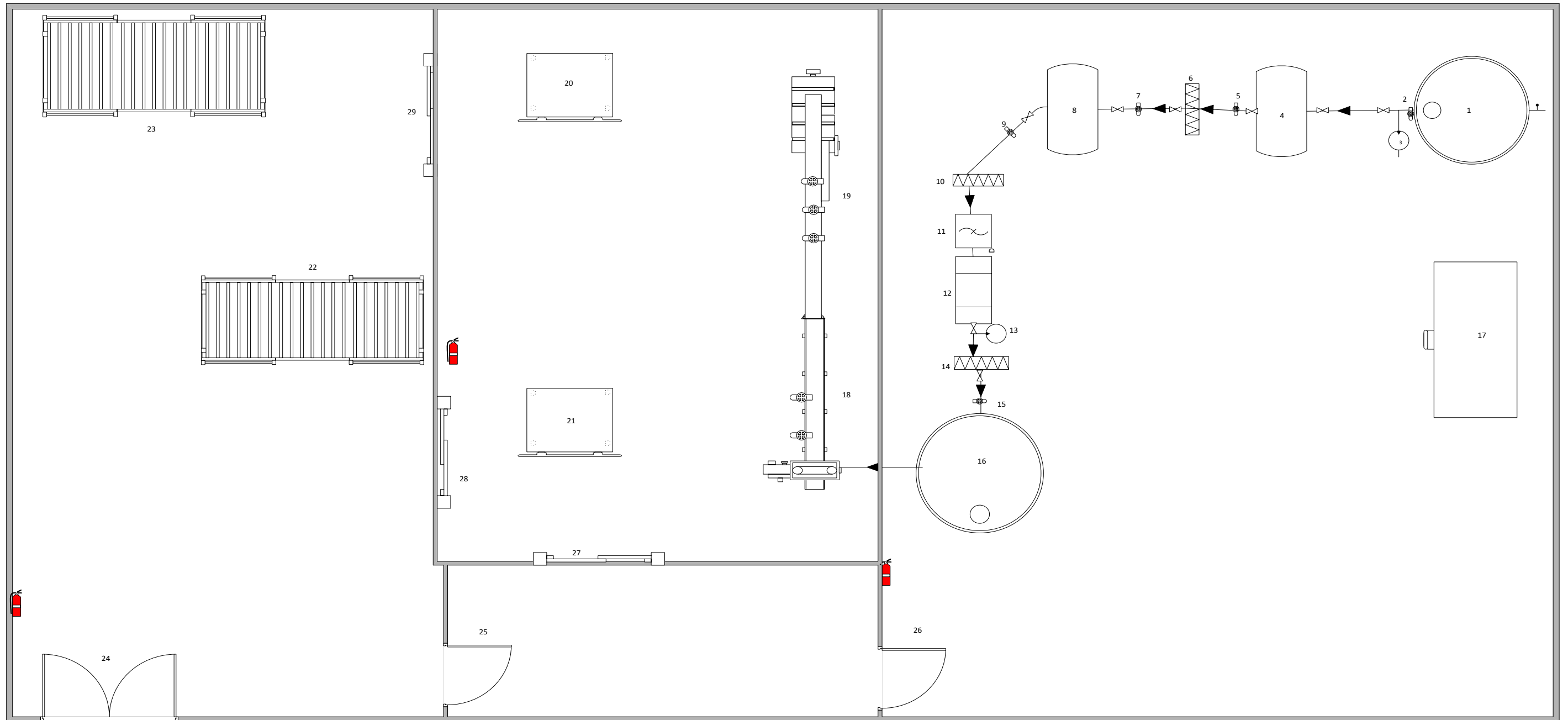


Figura 5. Distribución de planta.

Nota: 1: Tanque de almacenamiento de agua cruda. 2,5,7,9,15: caños de prueba. 3,13: motores. 4: filtro de arena. 6,10,14: filtro de osmosis inversa. 8: filtro de carbono. 11: esterilizador ultravioleta. 12: ozonizador. 16: tanque de agua tratada. 17: mesa de laboratorio. 18: llenadora de botellas. 19: lavadora de botellas y tapas PET. 20,21: carretas de traslado. 22: almacén materia prima. 23: almacén producto terminado. 24: puerta de ingreso principal / puerta de ingreso y salida del almacén. 25,26: puertas de ingreso pasadizo/área de tratamiento de agua. 27,28,29: puertas corredizas de ingreso al área de lavado y llenado de botellas PET/salida de producto terminado/entrada de materia prima.

4.7 Diagrama de operaciones

Diagrama de Operaciones de Proceso (DOP) de purificación y embotellado de agua PUCYURA

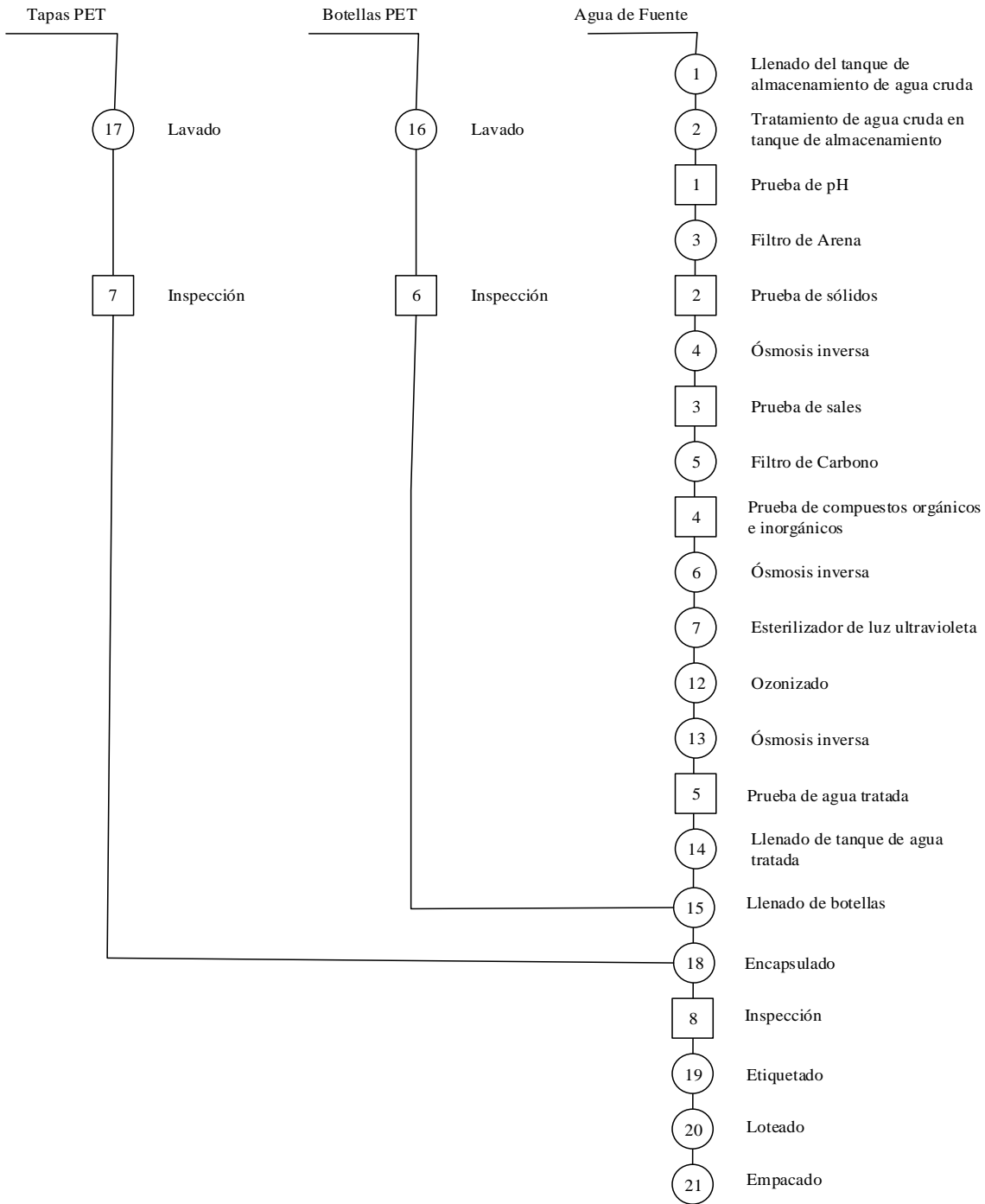


Figura 6. Diagrama de operaciones de proceso de embotellamiento y purificación Pucyura

Nota: Elaborado en base a la información obtenida del proceso productivo de la empresa Pucyura (Documentos internos de Pucyura, 2019)

4.8 Diagrama de análisis de procesos de la cartera de productos

Tabla 6
Proceso de elaboración de una botella de 650 ml

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS					Resumen				
Proceso: Tratamiento y Embotellado de Agua Pucyura					Actividad	Actual			
					Operación	18			
Proceso por elaboración de una botella de 650ml					Transporte	10			
					Espera	2			
					Inspección	8			
					Almacenaje	1			
Área	N°	Descripción	Distancia (centímetros)	Tiempo (segundos)	○	➡	◻	◻	▽
Tratamiento de agua	1	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua cruda		0.0045	X				
	2	Espera: Tanque lleno		0.95				X	
	3	Tratamiento de agua cruda en el tanque de almacenamiento		0.0105	X				
	4	Prueba de pH		0.015					X
	5	Encender motores		0.00205	X				
	6	Traslado agua a filtro	35	0.0225		X			
	7	Filtrado - Filtro de arena		0.265	X				
	8	Prueba de Sólidos		0.015					X
	9	Traslado agua a filtro	25	0.016		X			
	10	Filtrado - Ósmosis inversa		0.255	X				
	11	Prueba de Sales		0.015					X
	12	Traslado agua a filtro	25	0.016		X			
	13	Filtrado - Filtro de carbono		0.26	X				
	14	Prueba de compuestos orgánicos e inorgánicos		0.015					X
	15	Traslado agua a filtro	50	0.08		X			
	16	Filtrado - Ósmosis inversa		0.255	X				
	17	Traslado agua a esterilizador	15	0.013		X			
	18	Esterilización - Luz Ultravioleta		0.25	X				
	19	Traslado agua a filtro	20	0.015		X			
	20	Ozonizado		0.265	X				
	21	Traslado de agua a filtro	15	0.013		X			
	22	Filtrado - Ósmosis inversa		0.255	X				
	23	Prueba de agua tratada		0.015					X
	24	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua tratada		0.0045	X				
	25	Espera: Tanque lleno		0.95					X
Tánsito	26	Transporte de botellas PET del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.435		X			
Lavado y llenado	27	Lavado de botellas PET		0.46	X				
	28	Verificación de limpieza de botellas PET		0.445					X
Tránsito	29	Transporte de tapas del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.0145		X			
Lavado y llenado	30	Lavado de tapas PET		0.041	X				
	31	Verificación de limpieza de tapas PET		0.46					X
	32	Llenado de botellas PET		0.95	X				
	33	Encapsulado de botellas PET		0.48	X				
	34	Control de nivel de agua		0.19					X
	35	Etiquetado de Botellas PET		0.415	X				
	36	Loteado		0.09	X				
37	Empacado		0.145	X					
Tránsito	38	Traslado al almacén de producto terminado	7000	0.205		X			
Almacén	39	Almacenar producto terminado		0.045					X
Total			21185	6.49705	18	10	2	8	1

Tabla 7
Proceso de elaboración de una botella de 1 L

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS					Resumen				
Proceso: Tratamiento y Embotellado de Agua Pucyura					Actividad		Actual		
					Operación		18		
Proceso por elaboración de una botella de 1L					Transporte		10		
					Espera		2		
					Inspección		8		
					Almacenaje		1		
Área	N°	Descripción	Distancia (centímetros)	Tiempo (segundos)	○	➔	◻	◻	▽
Tratamiento de agua	1	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua cruda		0.0045	X				
	2	Espera: Tanque lleno		1.9			X		
	3	Tratamiento de agua cruda en el tanque de almacenamiento		0.021	X				
	4	Prueba de pH		0.03				X	
	5	Encender motores		0.0041	X				
	6	Traslado agua a filtro	35	0.045		X			
	7	Filtrado - Filtro de arena		0.53	X				
	8	Prueba de Sólidos		0.03				X	
	9	Traslado agua a filtro	25	0.032		X			
	10	Filtrado - Ósmosis inversa		0.51	X				
	11	Prueba de Sales		0.03				X	
	12	Traslado agua a filtro	25	0.032		X			
	13	Filtrado - Filtro de carbono		0.52	X				
	14	Prueba de compuestos orgánicos e inorgánicos		0.03				X	
	15	Traslado agua a filtro	50	0.16		X			
	16	Filtrado - Ósmosis inversa		0.51	X				
	17	Traslado agua a esterilizador	15	0.026		X			
	18	Esterilización - Luz Ultravioleta		0.5	X				
	19	Traslado agua a filtro	20	0.03		X			
	20	Ozonizado		0.53	X				
	21	Traslado de agua a filtro	15	0.026		X			
	22	Filtrado - Ósmosis inversa		0.51	X				
	23	Prueba de agua tratada		0.03				X	
	24	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua tratada		0.0045	X				
	25	Espera: Tanque lleno		1.9				X	
Tánsito	26	Transporte de botellas PET del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.87		X			
Lavado y llenado	27	Lavado de botellas PET		0.92	X				
	28	Verificación de limpieza de botellas PET		0.89				X	
Tránsito	29	Transporte de tapas del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.029		X			
Lavado y llenado	30	Lavado de tapas PET		0.082	X				
	31	Verificación de limpieza de tapas PET		0.92				X	
	32	Llenado de botellas PET		1.9	X				
	33	Encapsulado de botellas PET		0.96	X				
	34	Control de nivel de agua		0.38				X	
	35	Etiquetado de Botellas PET		0.83	X				
	36	Loteado		0.18	X				
37	Empacado		0.29	X					
Tránsito	38	Traslado al almacén de producto terminado	7000	0.41		X			
Almacén	39	Almacenar producto terminado		0.09					X
Total			21185	12.9851	18	10	2	8	1

Tabla 8
Proceso de elaboración de una botella de 2.5 L

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS					Resumen				
Proceso: Tratamiento y Embotellado de Agua Pucyura					Actividad	Actual			
					Operación	18			
Proceso por elaboración de una botella de 2.5L					Transporte	10			
					Espera	2			
					Inspección	8			
					Almacenaje	1			
Área	Nº	Descripción	Distancia (centímetros)	Tiempo (segundos)	○	➡	◐	◻	▽
Tratamiento de agua	1	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua cruda		0.0045	X				
	2	Espera: Tanque lleno		3.15			X		
	3	Tratamiento de agua cruda en el tanque de almacenamiento		0.131	X				
	4	Prueba de pH		0.14				X	
	5	Encender motores		0.0045	X				
	6	Traslado agua a filtro	35	0.155		X			
	7	Filtrado - Filtro de arena		0.64	X				
	8	Prueba de Sólidos		0.14				X	
	9	Traslado agua a filtro	25	0.142		X			
	10	Filtrado - Ósmosis inversa		0.62	X				
	11	Prueba de Sales		0.14				X	
	12	Traslado agua a filtro	25	0.142		X			
	13	Filtrado - Filtro de carbono		0.63	X				
	14	Prueba de compuestos orgánicos e inorgánicos		0.14				X	
	15	Traslado agua a filtro	50	0.27		X			
	16	Filtrado - Ósmosis inversa		0.62	X				
	17	Traslado agua a esterilizador	15	0.136		X			
	18	Esterilización - Luz Ultravioleta		0.61	X				
	19	Traslado agua a filtro	20	0.14		X			
	20	Ozonizado		0.64	X				
	21	Traslado de agua a filtro	15	0.136		X			
	22	Filtrado - Ósmosis inversa		0.62	X				
	23	Prueba de agua tratada		0.14				X	
	24	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua tratada		0.0045	X				
	25	Espera: Tanque lleno		3.15				X	
Tánsito	26	Transporte de botellas PET del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.87		X			
Lavado y llenado	27	Lavado de botellas PET		0.92	X				
	28	Verificación de limpieza de botellas PET		0.89				X	
Tránsito	29	Transporte de tapas del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.029		X			
Lavado y llenado	30	Lavado de tapas PET		0.082	X				
	31	Verificación de limpieza de tapas PET		0.92				X	
	32	Llenado de botellas PET		3.15	X				
	33	Encapsulado de botellas PET		0.96	X				
	34	Control de nivel de agua		0.38				X	
	35	Etiquetado de Botellas PET		0.9	X				
	36	Loteado		0.24	X				
37	Empacado		0.43	X					
Tránsito	38	Traslado al almacén de producto terminado	7000	1.37		X			
Almacén	39	Almacenar producto terminado		0.32				X	
Total			21185	20.3955	18	10	2	8	1

Tabla 9
Proceso de elaboración de una botella de 7 L

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS					Resumen				
Proceso: Tratamiento y Embotellado de Agua Pucyura					Actividad	Actual			
					Operación	18			
Proceso por elaboración de una botella de 7L					Transporte	10			
					Espera	2			
					Inspección	8			
					Almacenaje	1			
Área	Nº	Descripción	Distancia (centímetros)	Tiempo (segundos)	○	➡	◐	◻	▽
Tratamiento de agua	1	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua cruda		0.0045	X				
	2	Espera: Tanque lleno		7			X		
	3	Tratamiento de agua cruda en el tanque de almacenamiento		1.042	X				
	4	Prueba de pH		1.06				X	
	5	Encender motores		0.0045	X				
	6	Traslado agua a filtro	35	1.09		X			
	7	Filtrado - Filtro de arena		2.06	X				
	8	Prueba de Sólidos		1.06				X	
	9	Traslado agua a filtro	25	1.064		X			
	10	Filtrado - Ósmosis inversa		2.02	X				
	11	Prueba de Sales		1.06				X	
	12	Traslado agua a filtro	25	1.064		X			
	13	Filtrado - Filtro de carbono		2.04	X				
	14	Prueba de compuestos orgánicos e inorgánicos		1.06				X	
	15	Traslado agua a filtro	50	1.32		X			
	16	Filtrado - Ósmosis inversa		2.02	X				
	17	Traslado agua a esterilizador	15	1.052		X			
	18	Esterilización - Luz Ultravioleta		2	X				
	19	Traslado agua a filtro	20	1.06		X			
	20	Ozonizado		2.06	X				
	21	Traslado de agua a filtro	15	1.052		X			
	22	Filtrado - Ósmosis inversa		2.02	X				
	23	Prueba de agua tratada		1.06				X	
	24	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua tratada		0.0045	X				
	25	Espera: Tanque lleno		7				X	
Tánsito	26	Transporte de botellas PET del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.7		X			
Lavado y llenado	27	Lavado de botellas PET		1.6	X				
	28	Verificación de limpieza de botellas PET		1.93				X	
Tránsito	29	Transporte de tapas del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.206		X			
Lavado y llenado	30	Lavado de tapas PET		1.07	X				
	31	Verificación de limpieza de tapas PET		1.22				X	
	32	Llenado de botellas PET		7	X				
	33	Encapsulado de botellas PET		1.62	X				
	34	Control de nivel de agua		0.64				X	
	35	Etiquetado de Botellas PET		1.54	X				
	36	Loteado		0.39	X				
37	Empacado		1.34	X					
Tránsito	38	Traslado al almacén de producto terminado	7000	4.15		X			
Almacén	39	Almacenar producto terminado		2.3				X	
Total			21185	61.2575	18	10	2	8	1

Tabla 10
Proceso de elaboración de una botella de 20 L

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS					Resumen				
Proceso: Tratamiento y Embotellado de Agua Pucyura					Actividad	Actual			
					Operación	18			
Proceso por elaboración de una botella de 20L					Transporte	10			
					Espera	2			
					Inspección	8			
					Almacenaje	1			
Área	Nº	Descripción	Distancia (centímetros)	Tiempo (segundos)	○	➔	◐	◻	▽
Tratamiento de agua	1	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua cruda		0.0045	X				
	2	Espera: Tanque lleno		14			X		
	3	Tratamiento de agua cruda en el tanque de almacenamiento		2.084	X				
	4	Prueba de pH		2.12				X	
	5	Encender motores		0.009	X				
	6	Traslado agua a filtro	35	2.18		X			
	7	Filtrado - Filtro de arena		4.12	X				
	8	Prueba de Sólidos		2.12				X	
	9	Traslado agua a filtro	25	2.128		X			
	10	Filtrado - Ósmosis inversa		4.04	X				
	11	Prueba de Sales		2.12				X	
	12	Traslado agua a filtro	25	2.128		X			
	13	Filtrado - Filtro de carbono		4.08	X				
	14	Prueba de compuestos orgánicos e inorgánicos		2.12				X	
	15	Traslado agua a filtro	50	2.64		X			
	16	Filtrado - Ósmosis inversa		4.04	X				
	17	Traslado agua a esterilizador	15	2.104		X			
	18	Esterilización - Luz Ultravioleta		4	X				
	19	Traslado agua a filtro	20	2.12		X			
	20	Ozonizado		4.12	X				
	21	Traslado de agua a filtro	15	2.104		X			
	22	Filtrado - Ósmosis inversa		4.04	X				
	23	Prueba de agua tratada		2.12				X	
	24	Apertura de llave de llenado del tanque de almacenamiento de agua tratada		0.0045	X				
	25	Espera: Tanque lleno		14				X	
Tánsito	26	Transporte de botellas PET del almacén al área de lavado y llenado	7000	1.7		X			
Lavado y llenado	27	Lavado de botellas PET		3.2	X				
	28	Verificación de limpieza de botellas PET		3.86				X	
Tránsito	29	Transporte de tapas del almacén al área de lavado y llenado	7000	0.412		X			
Lavado y llenado	30	Lavado de tapas PET		2.14	X				
	31	Verificación de limpieza de tapas PET		2.44				X	
	32	Llenado de botellas PET		14	X				
	33	Encapsulado de botellas PET		3.24	X				
	34	Control de nivel de agua		1.28				X	
	35	Etiquetado de Botellas PET		3.08	X				
	36	Loteado		0.78	X				
37	Empacado		2.68	X					
Tránsito	38	Traslado al almacén de producto terminado	7000	8.3		X			
Almacén	39	Almacenar producto terminado		4.6				X	
Total			21185	122.506	18	10	2	8	1



4.9 Resumen de ventas por producto

Tabla 11

Ventas mensuales de junio del 2018 a mayo del 2019

	650 ml	Precio de venta	Utilidad	1 L	Precio de venta	Utilidad	2.5 L	Precio de venta	Utilidad	7 L	Precio de venta	Utilidad	20 L	Precio de venta	Utilidad	Ventas mensuales	Utilidad Mensual
		10	2.5		16	5.3		12	5.25		13	6.64		30	4.49		
	Cantidad de paquetes	Ventas Netas	Utilidad Neta	Cantidad de paquetes	Ventas Brutas	Utilidad Neta	Cantidad de paquetes	Ventas Brutas	Utilidad Neta	Cantidad de paquetes	Ventas Brutas	Utilidad Neta	Cantidad de paquetes	Ventas Brutas	Utilidad Neta		
Junio	423	4230	1057.5	129	2064	683.7	99	1188	519.75	73	949	484.72	20	600	89.8	9031	2835.47
Julio	377	3770	942.5	180	2880	954	146	1752	766.5	98	1274	650.72	31	930	139.19	10606	3452.91
Agosto	576	5760	1440	320	5120	1696	170	2040	892.5	137	1781	909.68	46	1380	206.54	16081	5144.72
Setiembre	648	6480	1620	276	4416	1462.8	171	2052	897.75	85	1105	564.4	31	930	139.19	14983	4684.14
Octubre	802	8020	2005	303	4848	1605.9	181	2172	950.25	91	1183	604.24	37	1110	166.13	17333	5331.52
Noviembre	655	6550	1637.5	174	2784	922.2	149	1788	782.25	72	936	478.08	41	1230	184.09	13288	4004.12
Diciembre	692	6920	1730	146	2336	773.8	129	1548	677.25	58	754	385.12	44	1320	197.56	12878	3763.73
Enero	677	6770	1692.5	189	3024	1001.7	184	2208	966	71	923	471.44	44	1320	197.56	14245	4329.2
Febrero	592	5920	1480	17	272	90.1	115	1380	603.75	70	910	464.8	46	1380	206.54	9862	2845.19
Marzo	426	4260	1065	99	1584	524.7	91	1092	477.75	66	858	438.24	49	1470	220.01	9264	2725.7
Abril	713	7130	1782.5	114	1824	604.2	120	1440	630	59	767	391.76	45	1350	202.05	12511	3610.51
Mayo	636	6360	1590	103	1648	545.9	83	996	435.75	63	819	418.32	40	1200	179.6	11023	3169.57
Total anual por presentación	7217	72170	18042.5	2050	32800	10865	1638	19656	8599.5	943	12259	6261.52	474	14220	2128.26	151105	45896.78

Nota: Las ventas netas deriva de la multiplicación de cantidad de paquetes por el precio de venta de cada producto, mientras que la utilidad neta, deriva de la multiplicación de la cantidad de paquetes por la utilidad definida para cada producto. (Data estadística de Pucyura, 2019).

4.10 Portafolio

Tabla 12

Portafolio de los productos con los que cuenta la empresa Pucyura

Producto	Cantidad por paquete	Precio Unitario	Precio por Paquete	Precio de Venta	Utilidad por paquete	Porcentaje de utilidad
650 ml	15 unidades	0.493	7.49	10	2.51	25%
1 L	12 unidades	0.895	10.7	16	5.28	33%
2.5 L	6 unidades	1.118	6.75	12	5.25	44%
7 L	2 unidades	3.225	6.46	13	6.64	51%
20 L	1 unidad	6.87	25.51*	30	4.49	15%

Nota: Datos obtenidos del portafolio de Pucyura (Data estadística de Pucyura, 2019).

*La diferencia del precio unitario y el precio por paquete en el bidón de 20 litros se debe a que el precio unitario refiere el costo de producción y el precio por paquete incluye el costo del envase la primera vez que se adquiere.

4.11 Costos de producción unitarios

Tabla 13

Costos de producción unitarios

	650 ml	1 L	2.5 L	7 L	20 L
Botella	0.22	0.31	0.43	1.55	0.31
Etiqueta	0.03	0.04	0.05	0.08	0.5
Tapa	0.05	0.2	0.05	0.05	2.3
Precinto	-	-	-	-	0.1
Mano de Obra	0.163	0.305	0.508	1.52	3.66
Bolsa	0.03	0.04	0.08	0.025	-
Total	0.493	0.895	1.118	3.225	6.87

Nota: Datos obtenidos de costos de producción de Pucyura (Data estadística de Pucyura, 2019).

4.12 Capacidad máxima de producción diaria por cartera

Esta información fue realizada para poder saber cuál sería la producción máxima que tendría la fábrica si esta embotellara los cinco productos con los que cuenta, en tiempos iguales.

Las ocho horas de trabajo diarias han sido repartidas equitativamente para cada uno de los productos, resultando un total de 96 minutos de trabajo para cada uno de ellos.

Tabla 14
Capacidad máxima de producción diaria por cartera

Producto	Producción por hora	Horas de trabajo por producto al día	Botellas por paquete	Producción por día
650 ml	560	1.6	15	13440
1 L	300	1.6	12	5760
2.5 L	180	1.6	6	1728
7 L	60	1.6	2	192
20 L	25	1.6	1	40
Total		8		21160

Nota: Información generada a través de los datos de producción mensual por producto de Pucyura (Data estadística de Pucyura, 2019).

4.13 Productividad parcial diaria

Tabla 15
Productividad parcial en botellas/hora y litros/hora en la producción diaria de la empresa Pucyura

Litros*	Paquetes mensuales	Botellas por paquete	Botellas mensuales	Botellas Diarias	Litros diarios	Horas diarias	Prod. B/h**	Prod. L/h***
0.65	601.42	15.00	9021.25	451.06	293.19	8	56.38	36.65
1	170.83	12.00	2050.00	102.50	102.50	8	12.81	12.81
2.5	136.50	6.00	819.00	40.95	102.38	8	5.12	12.80
7	78.58	2.00	157.17	7.86	55.01	8	0.98	6.88
20	39.50	1.00	39.50	1.98	39.50	8	0.25	4.94

Nota: Información generada a través de los datos de producción diaria por producto de Pucyura (Data estadística de Pucyura, 2019). *Representación de los productos en litros **Productividad botellas/hora ***Productividad litros/hora.

4.14 Ficha Técnica de Producto Terminado

Tabla 16
Composición del agua embotellada

Información nutricional		Composición Mineral	
Calorías	0	Calcio	70
Grasas	0	Magnesio	15
Carbohidratos	0	Sodio	17
		Potasio	4

Nota: Datos obtenidos de archivos de información de Pucyura, (Documentos internos de Pucyura, 2019).

Tabla 17
Ficha técnica de producto terminado

Marca		Pucyura
Nombre del Producto		Agua de Mesa
Formas de Consumo		Puede ser consumida sin necesidad de preparación previa.
Descripción del Producto		Agua de mesa tratada y ozonizada, pasada por 3 filtros de purificación y un filtro de ozonificación.
Consumidores Potenciales		Público en general
Ingredientes		Agua de manantial
Características Sensoriales	Color	Incoloro
	Olor	Ninguno
	Sabor	Insípido
	Textura	Líquido
	Aspecto	Cristalino
Características Fisicoquímicas	Alcalinidad Total	110 mg/lCaCO ₃
	Dureza total	250 mg/lCaCO ₃
	Cloruros	100 mg/l
	Acidez	250 H*
	Turbiedad	1 NTU
	Solidos Totales	250 mg/l
	pH	7 Unidades de pH
Ozono	Aceptable	
Características Microbiológicas		Cumple con lo dispuesto en la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria con el Registro Sanitario: PO60651N/GAFRSR
Etiquetado		Incluye la siguiente información: Nombre del producto, razón social, RUC, registro sanitario, dirección del fabricante, contenido neto, información nutricional, composición mineral y fecha de vencimiento.
Vida Útil		4 Meses
Empaque y presentación	Empaque Primario	Botella PET x (700 ml, 1L, 2.5L, 7L, 20L)
	Empaque Secundario	Film plástico. Pack x (2 a 15 botellas)
Condiciones de almacenamiento		Conservar el lugar limpio, fresco y seco. Proteger de la luz solar y de aromas agresivos. Almacenar en anaqueles de 0°C a 30°C.
Condiciones de Transporte		El transporte se realizará a temperatura ambiente.

Nota: Datos obtenidos de archivos de información de Pucyura, (Documentos internos de Pucyura, 2019).

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Recolección de Información

A través de dos encuestas en dos grupos diferentes, siendo la primera una encuesta (Anexo 5) aplicada al total de hoteles de tres estrellas del distrito de Cusco (Anexo 3) y una segunda por conveniencia, realizada a un grupo de treinta turistas (Anexo 7), analizaremos el mercado meta de manera detallada.

5.2 Análisis de Resultados

De manera correlativa, primero enfocaremos el estudio al análisis de las dos encuestas, después se cruzar los resultados para obtener datos más amplios sobre el comportamiento de Pucyura y sus principales competidores en el mercado y finalmente se realizará una comparación de las actividades de cada una de las empresas a través del Benchmarking, de tal forma que nos permita reconocer cuales son las características que funcionan correctamente en cada empresa, para así poder adaptarlas a Pucyura de manera estratégica.

5.2.1 Resultados de encuestas realizadas a hoteles tres estrellas

A. *¿Qué servicio ofrece?*

Tabla 18.

Servicios ofrecidos por las empresas encuestadas con respecto al agua embotellada

	Porcentaje	Frecuencia*
Entrega	20.55%	15
Venta	57.53%	42
Bidón	4.11%	3
Ninguno	17.81%	13
Total	100%	73

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

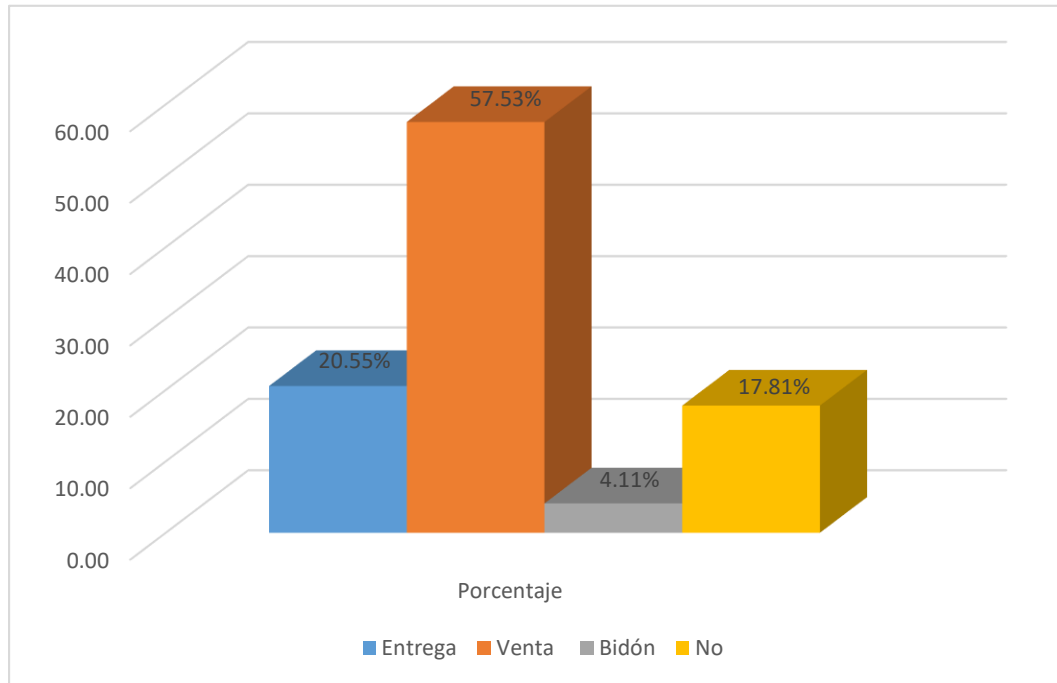


Figura 7. Servicios ofrecidos por las empresas encuestadas con respecto al agua embotellada
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 18

La venta de agua embotellada es la prestación con mayor porcentaje (57.53%) dentro de los tipos de servicios que ofrecen los hoteles, y la entrega de agua embotellada el segundo con 20.55%.

B. ¿Cómo adquiere el agua embotellada?

Tabla 19.

Modo de adquisición de agua embotellada preferido por los hoteles de tres estrellas

Modo de adquisición de agua	Porcentaje	Frecuencia*
Le abastece un distribuidor	47.06%	24
Compra en almacén	15.69%	8
Contrato con distribuidor	37.25%	19
Total	100.00%	51

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

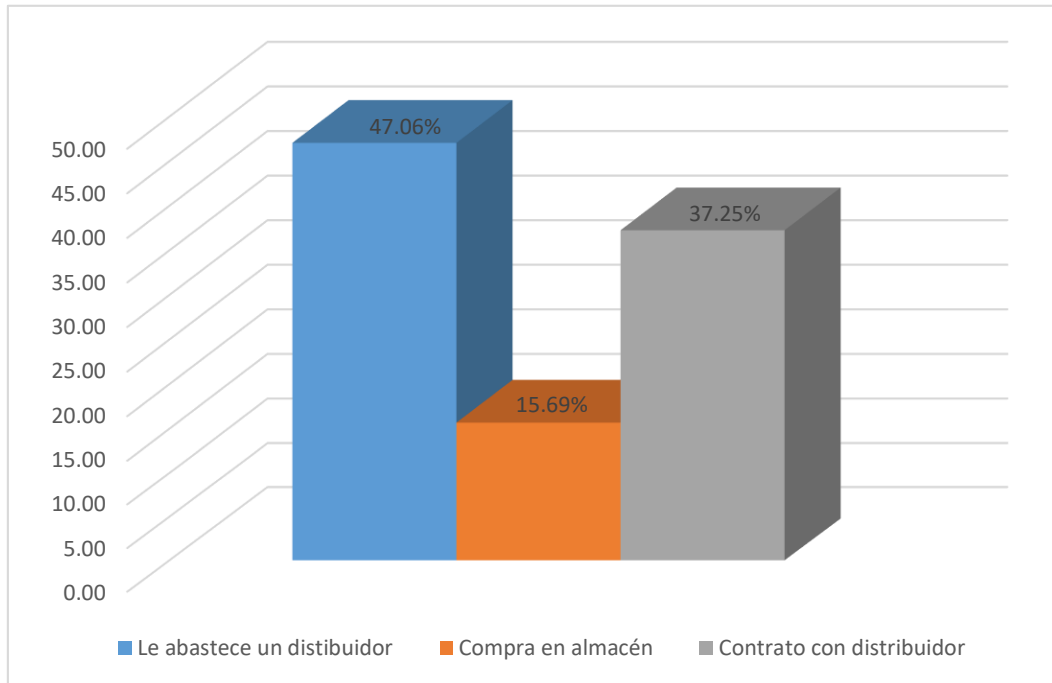


Figura 8. Modo de adquisición de agua embotellada preferido por los hoteles de tres estrellas
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 19

Los modos de adquisición más comunes por parte de los hoteles de tres estrellas son por abastecimiento de un distribuidor, representando un 47.06% de la población y mediante un contrato con un distribuidor, representando un 37.25%. La diferencia entre ambos es que, el servicio de abastecimiento, lo ejerce un preventista que solicita un día antes la cantidad de botellas que la empresa requiere para, al día siguiente un repartido entregue el pedido solicitado; mientras que, al tener un contrato con un distribuidor, la empresa indica un número exacto de paquetes de botellas que necesita en periodos de tiempo establecidos (semanalmente, mensualmente) y la empresa le provee regularmente.

C. ¿En qué tipo de envase adquiere las botellas?

Tabla 20
 Material de envase preferido por los hoteles de tres estrella

Envase	Porcentaje	Frecuencia*
Plástico	86.27%	44
Vidrio	5.88%	3
Ambos	7.84%	4
	100.00%	51

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

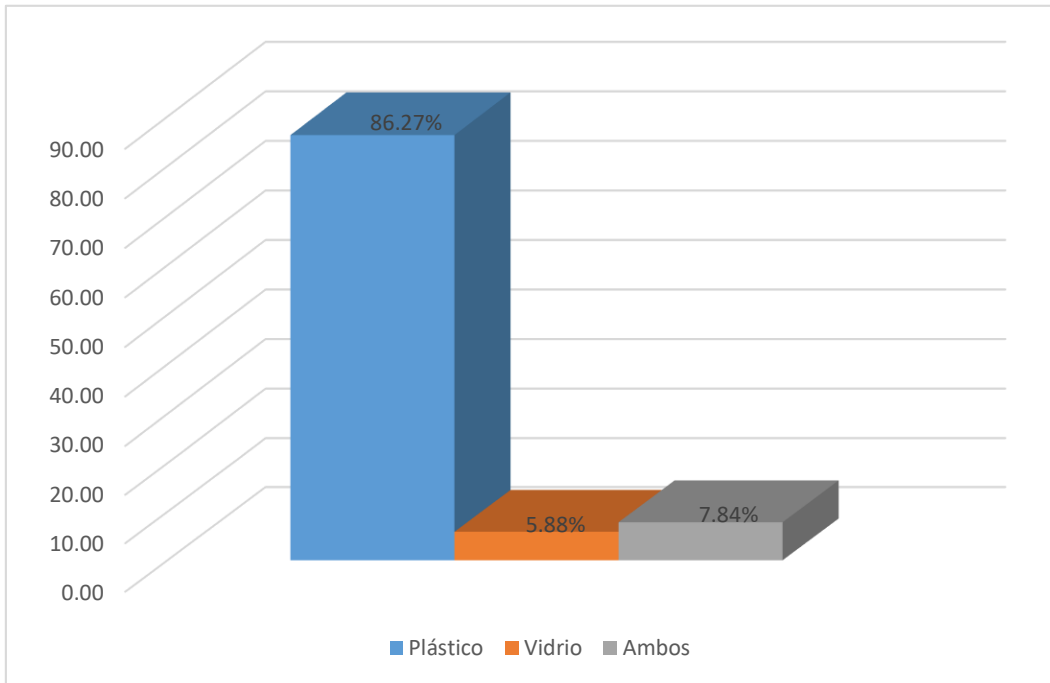


Figura 9. Material de envase preferido por los hoteles de tres estrellas
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la 20

De acuerdo a la figura anterior el tipo de envase que más se demanda es el de plástico, con un 86.27% de la población. Quienes adquieren envases de vidrio y plástico representan un 7.84%, evidenciando que las empresas que adquieren vidrio, en su mayoría adquiere también plástico.

D. ¿Qué cantidad de paquetes, según la presentación, mensualmente adquiere?

Tabla 21.

Demanda de paquetes mensual según la presentación de agua embotellada

Presentación	Porcentaje	Frecuencia*
330 ml de vidrio	15.47%	1440
650 ml	69.29%	6450
1 L	13.92%	1296
2.5 L	1.10%	102
20 L	0.23%	21
Total	100%	9309

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

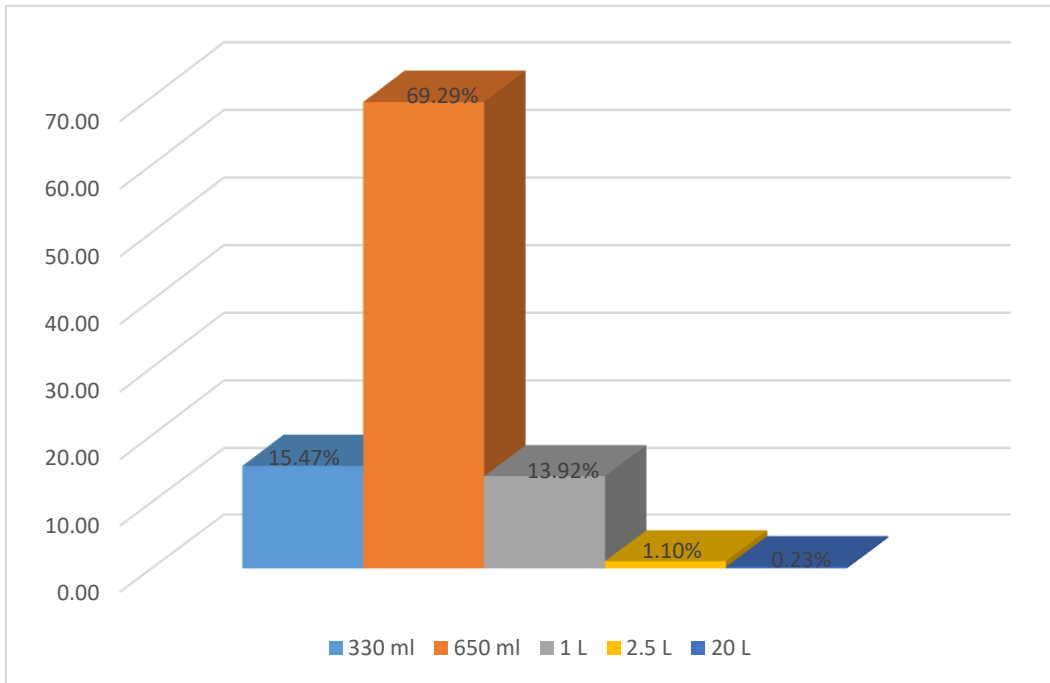


Figura 10. Demanda de paquetes mensual según la presentación de agua embotellada
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 21.

La presentación preferida por la población es el envase personal de plástico con un 69.29%, representando un total de 430 paquetes que son 6450 botellas mensuales.

E. ¿Qué marca adquiere con mayor frecuencia?

Tabla 22.

Marcas que adquieren los hoteles de tres estrellas

Marca	Porcentaje	Frecuencia*
San Luis	49.02%	25
Cielo	15.69%	8
Phura	19.61%	10
Andea	7.84%	4
Pucyura	1.96%	1
San Mateo	3.92%	2
San Carlos	1.96%	1
Total	100%	51

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

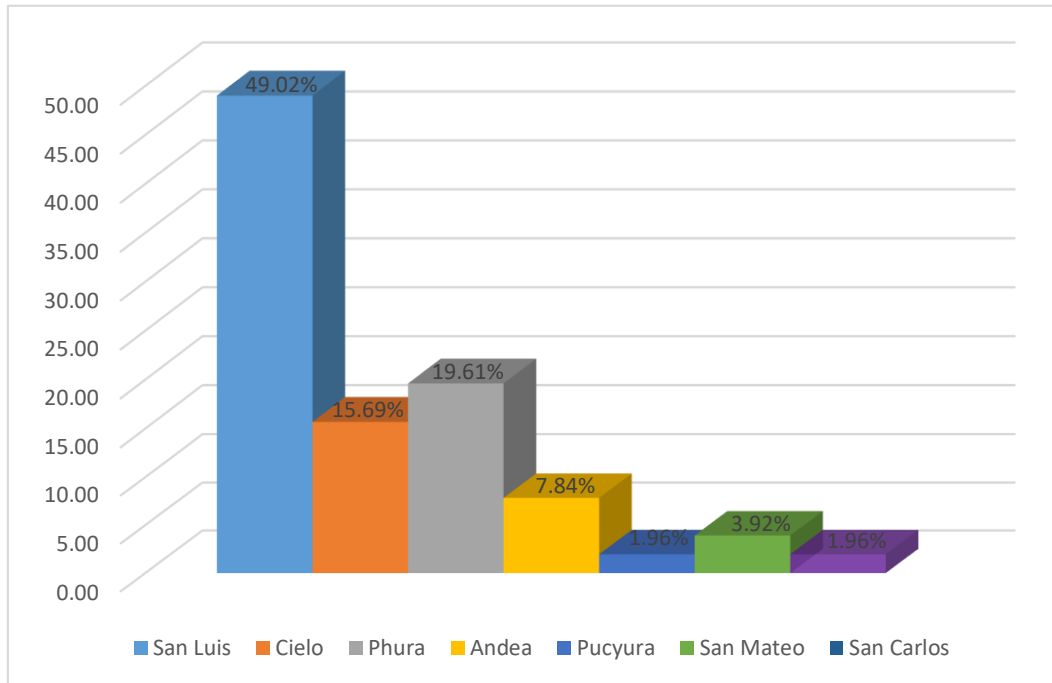


Figura 11. Marcas que adquieren los hoteles de tres estrellas

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 22. *Tabla 22.*

La marca que tiene mayor participación en el mercado de agua embotellada en los hoteles de tres estrellas en el distrito de Cusco es San Luis, abarcando casi la mitad de esta población (49.02%). La segunda marca más demandada es Phura con un 19.61%.

F. ¿Por qué adquiere dicha marca?

Tabla 23.

Motivo por el que eligen la marca de agua embotellada

Motivo de elección	Porcentaje	Frecuencia*
Precio	33.96%	18
Oferta del proveedor	26.42%	14
Forma de la botella	1.89%	1
Etiqueta atractiva	0%	0
Nivel de pH	7.55%	4
Minerales	1.89%	1
Reconocimiento de Marca	28.30%	15
Total	100%	53

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

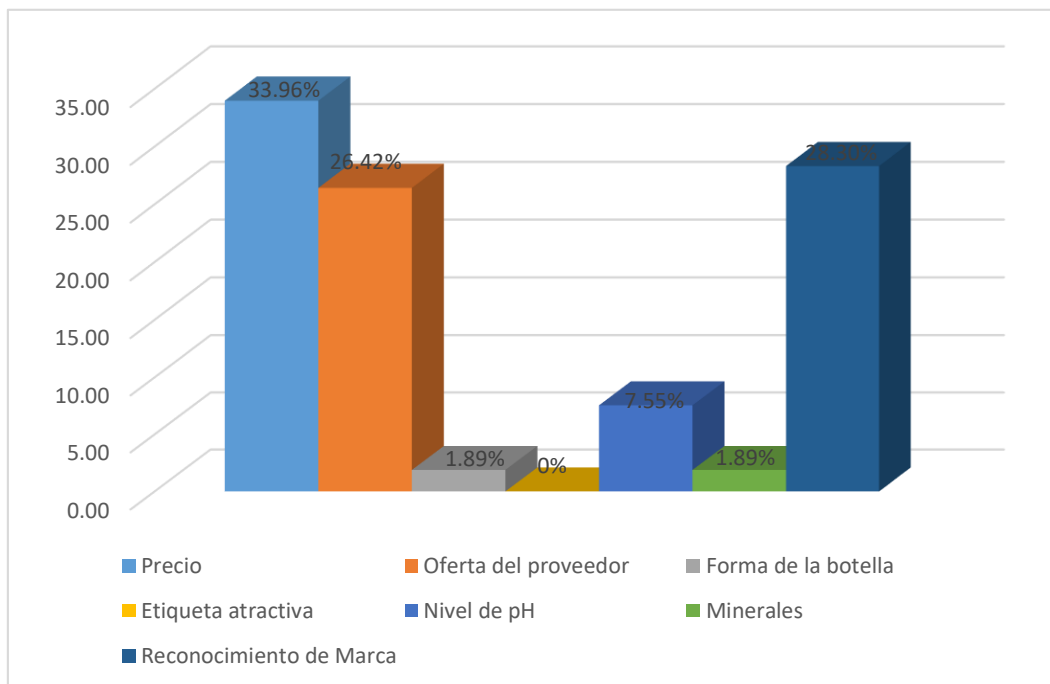


Figura 12. Motivo por el que eligen la marca de agua embotellada
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 23.

Los motivos de elección con mayor porcentaje son tres representando el de precio, un 33.96%, el reconocimiento de marca, un 28.30% y la oferta del proveedor, un 26.42%. Cuando se hace referencia a oferta del proveedor, se considera un servicio adicional que se da aparte del agua embotellada, siendo este entrega de exhibidores, etiquetas personalizadas, entre otros.

G. ¿Es consumidor del agua embotellada Pucyura? ¿Por qué?

Tabla 24.

Consumidores del agua embotellada Pucyura – razón por la que lo hacen

Respuesta	Motivo	Porcentaje	Frecuencia*
Si	Precio	1.56%	1
	Cualidades de Agua	0%	0
No	No puede contactar al proveedor	9.38%	6
	No conoce la marca	89.06%	57
Total		100%	64

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

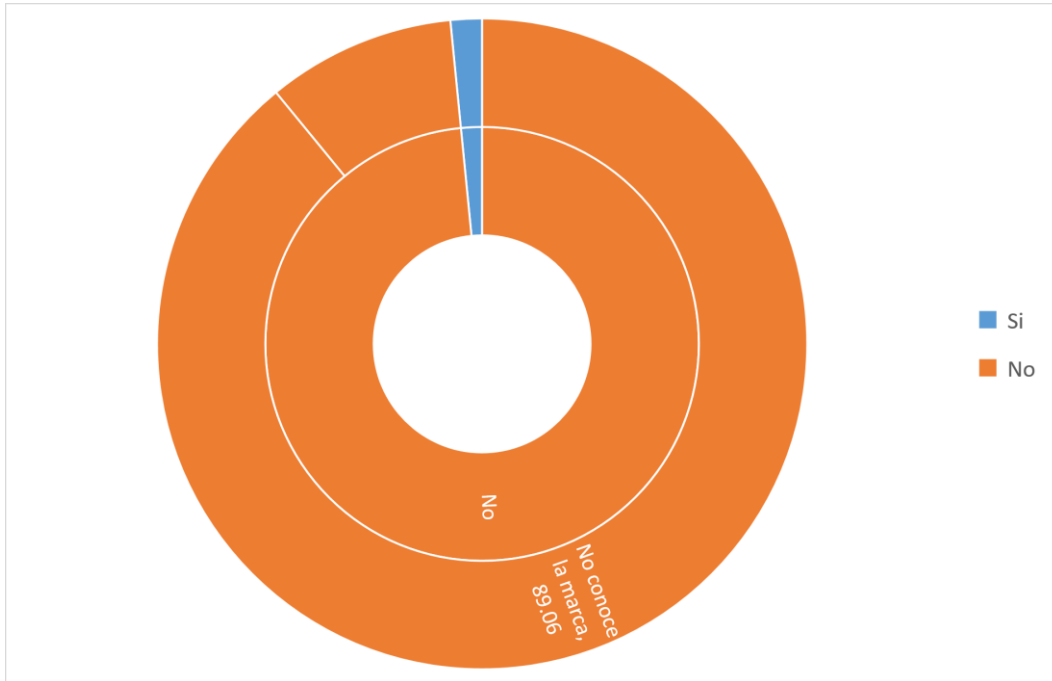


Figura 13. Consumidores del agua embotellada Pucyura – razón por la que lo hacen
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 24.

En casi la totalidad de la población no se vende el agua Pucyura pues no la conocen (89.06%). Del total de encuestados solo uno trabaja con Pucyura por el precio (1.56%).

H. Etiquetado Personalizado

Tabla 25.

Respuesta al deseo de contar con el servicio de etiquetado personalizado

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia*
Sí	67.19%	43
No	32.81%	21
Total	100%	64

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

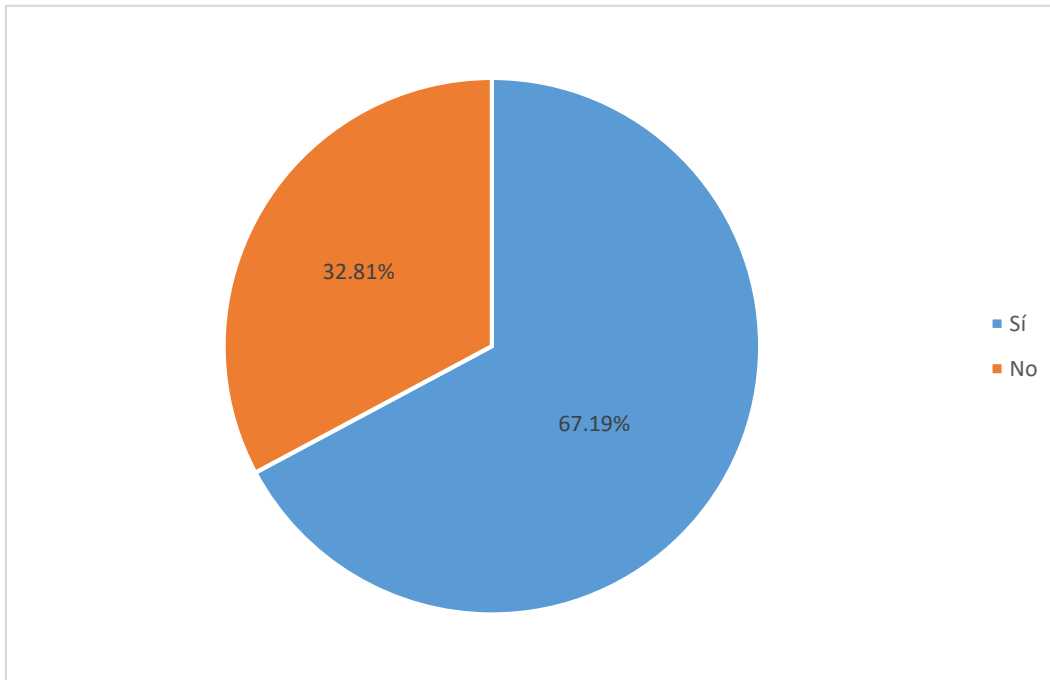


Figura 14. Respuesta al deseo de contar con el servicio de etiquetado personalizado
Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 25.

La aceptación que existe respecto a contar con un servicio de etiquetas personalizadas representa un 67.19%. que es más de la mitad del total del universo encuestado, lo que nos reitera que el etiquetado personalizado es una estrategia efectiva para este segmento.

I. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de etiquetado personalizado en botellas de 650ml?

La opinión respecto al monto que quisieran pagar por una botella de agua con etiquetas personalizadas es: la moda es de 0.80 centavos de sol y el promedio es de 0.85 centavos de sol, siendo precios extremos de 0,6 y 1,20 soles. Actualmente el paquete de botellas de 650 ml se vende a 10 soles, lo que nos daría un precio unitario de 0.677 centavos de sol. Cotizando las etiquetas con un diseñador, indica que el variar el modelo de la etiqueta de la que existe actualmente para personalizarla según los requerimientos de cada cliente no implica un costo extra. Teniendo entonces el promedio de respuesta en 0.85 centavos de sol, Pucyura podría vender las botellas en 0.70 centavos incrementando las ganancias.

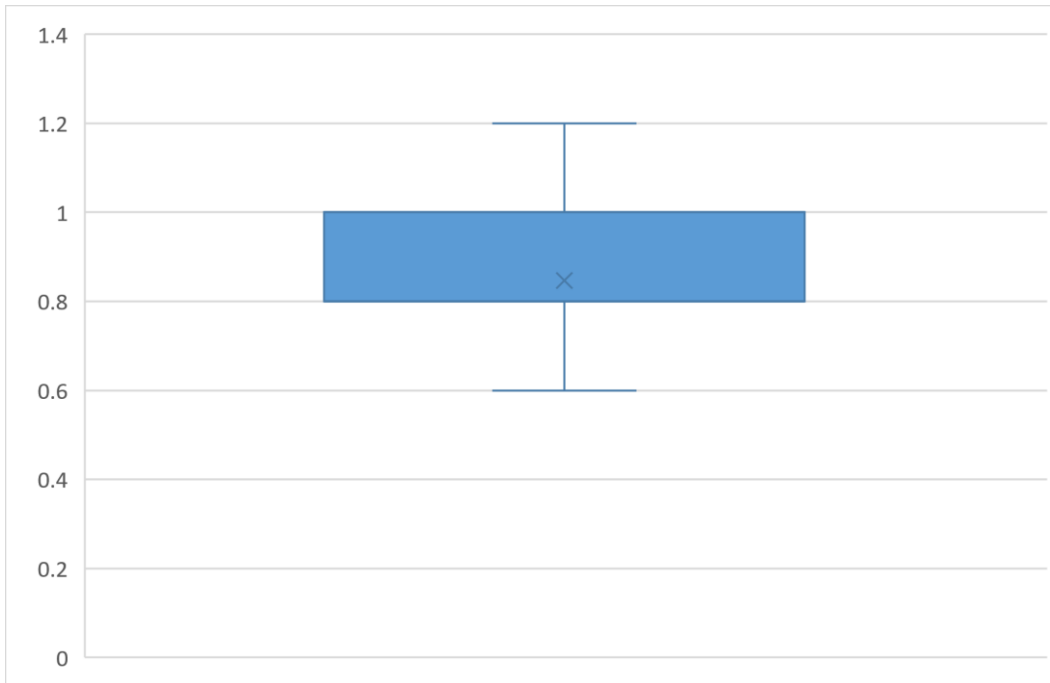


Figura 15. Precio referencial de etiquetas personalizadas.

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5).

J. ¿Usted preferiría comprar agua alcalina para su empresa?

Tabla 26.

Respuesta a la compra de agua embotellada con un nivel de pH mayor a 7 (agua alcalina)

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia*
Sí	35.94%	23
No	64.06%	41
Total	100%	64

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles

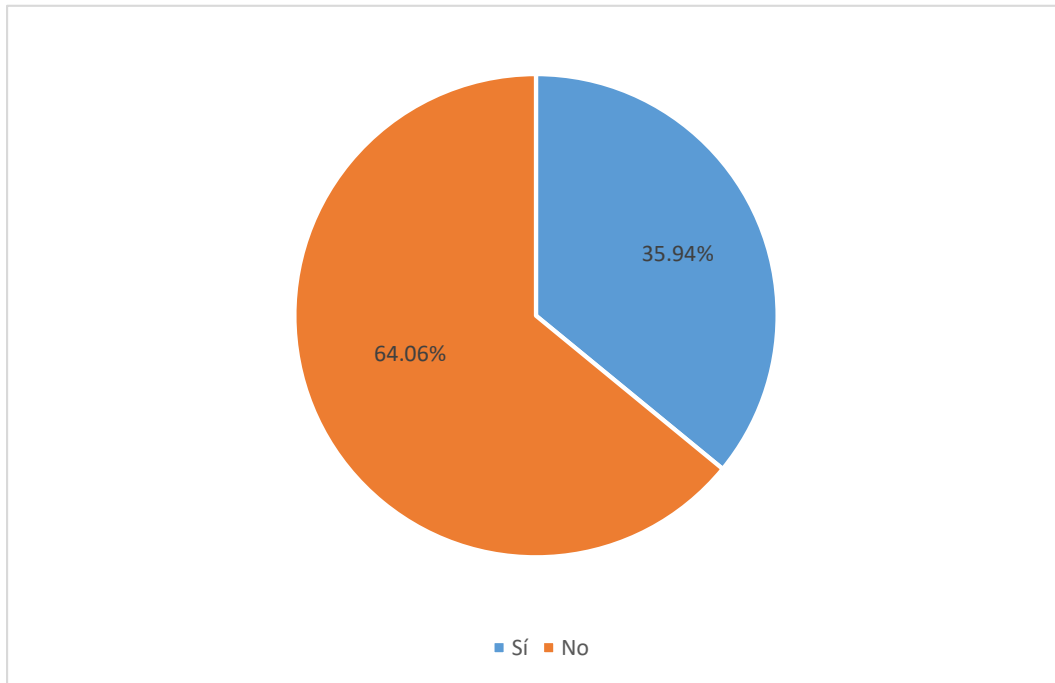


Figura 16. *Respuesta a la compra de agua embotellada con un nivel de pH mayor a 7 (agua alcalina)*

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 26.

En un 64.06% de los casos los clientes no se sienten atraídos por esta característica del pH mayor a 7.

5.2.2 Resultados de encuestas realizadas a turistas

A. *¿Consume usted agua embotellada?*

Tabla 27

Consumo de agua embotellada

Respuesta	Porcentaje	Frecuencia*
Sí	93.33%	28
No	6.67%	2
Total	100%	30

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 8) recolectados por la encuesta por conveniencia aplicada a turistas (Anexo 7). *Número de turistas encuestados

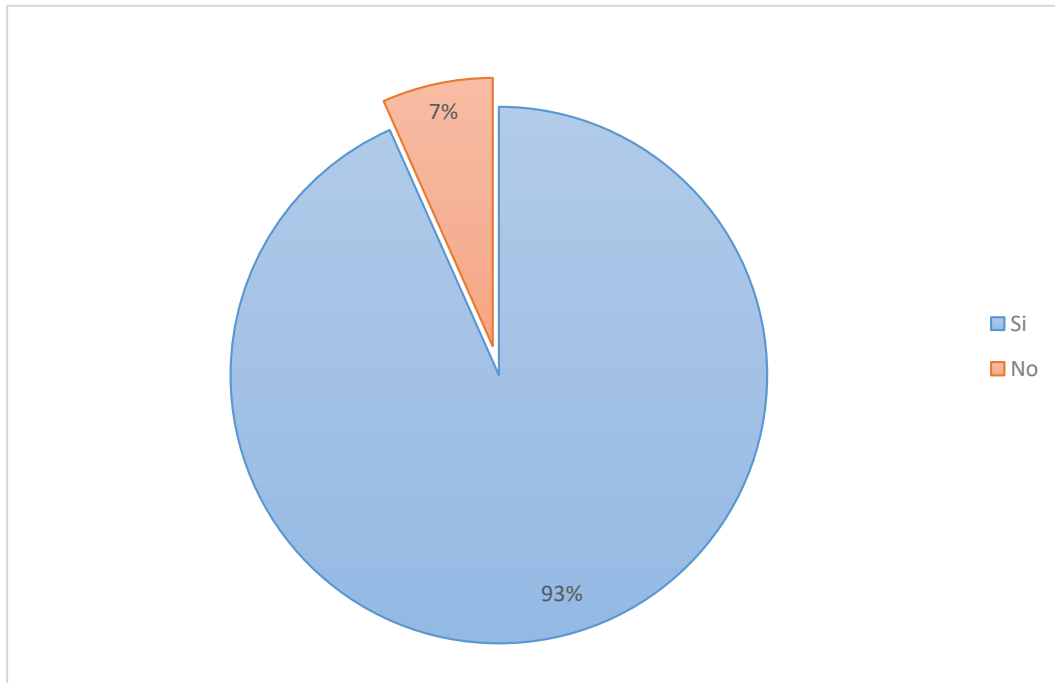


Figura 17. *Consumo de agua embotellada*

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 27.

El público encuestado en su mayoría consume agua embotellada (93,33%).

B. ¿Qué marca consume?

Tabla 28

Marca preferida por el consumidor

Marca	Porcentaje	Frecuencia*
San Luis	32%	9
Cielo	25%	7
Phura	25%	7
San Mateo	11%	3
Pucyura	7%	2
Total	100%	28

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 8) recolectados por la encuesta por conveniencia aplicada a turistas (Anexo 7). *Número de turistas encuestados

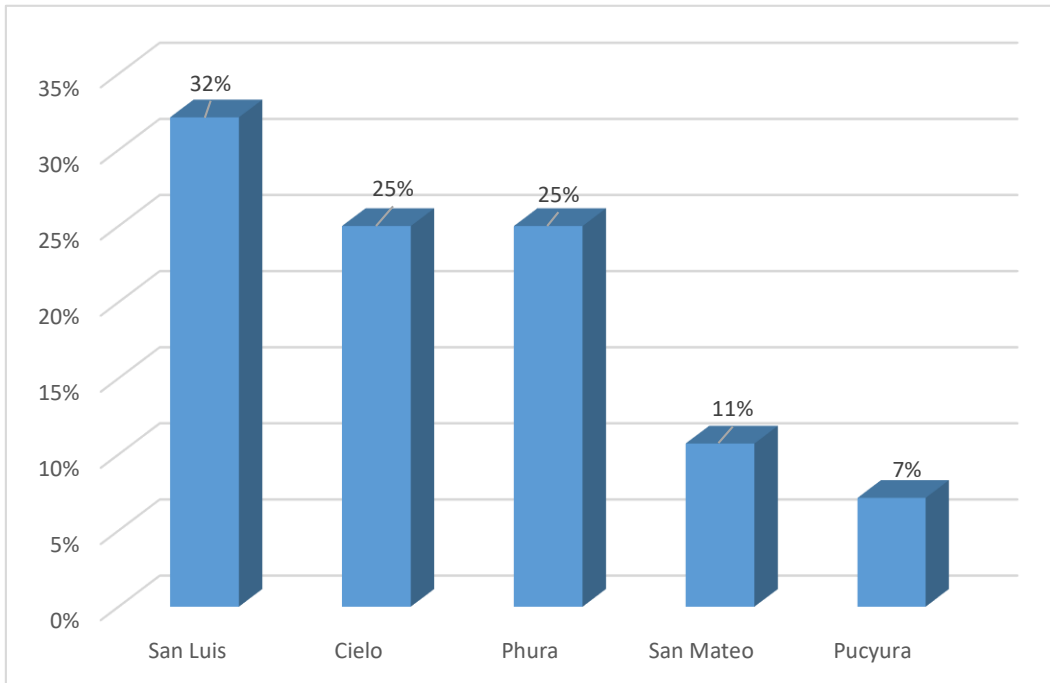


Figura 18. Marca preferida por el consumidor

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 28. *Tabla 28*

La marca preferida por los consumidores es San Luis con un 30%, Cielo y Phura con el mismo porcentaje de 23.3%.

C. ¿Por qué escoge la marca que consume?

Tabla 29

Motivo de elección de la marca que adquieren

Motivo	Porcentaje	Frecuencia*
Accesibilidad	43%	13
Precio	30%	9
Envase	17%	5
Cualidades del agua	10%	3
Total	100%	30

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 8) recolectados por la encuesta por conveniencia aplicada a turistas (Anexo 7). *Número de turistas encuestados

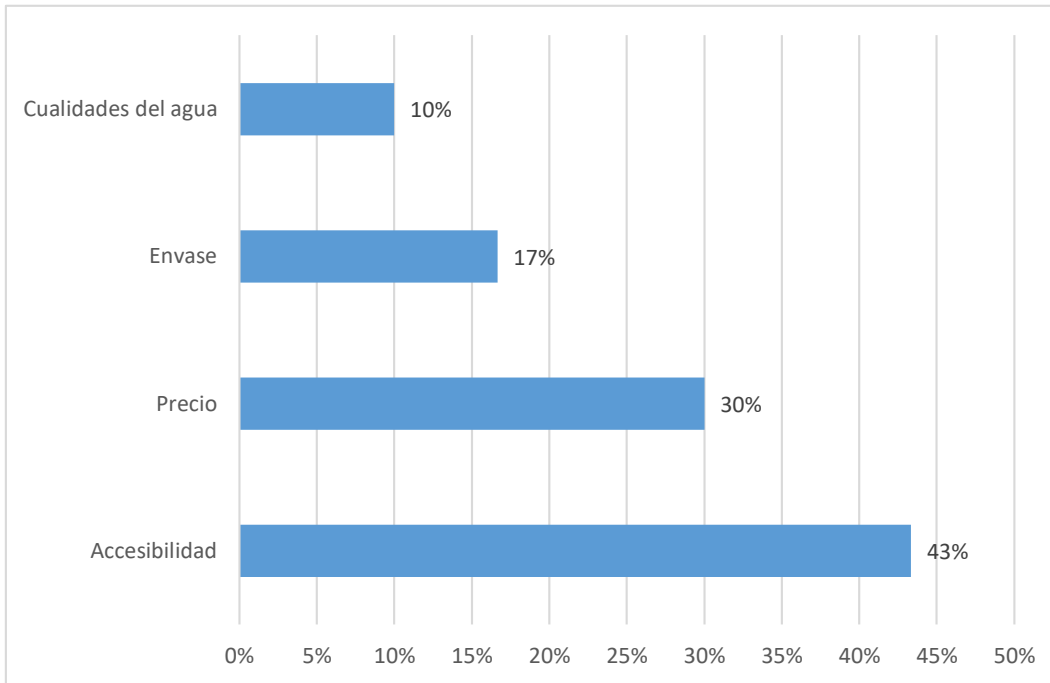


Figura 19 Representación en porcentajes sobre el principal motivo de adquisición de una marca.

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 19.

En relación a la accesibilidad podemos decir que compran el agua ya sea porque la venden en el hotel o existe una tienda que se encuentra en los alrededores de la misma.

D. ¿En qué presentación?

Tabla 30

Presentación preferida de agua embotellada

Presentación	Porcentaje	Frecuencia*
650 ml	50%	14
1 L	29%	8
2.5 L	21%	6
Total	100%	28

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 8) recolectados por la encuesta por conveniencia aplicada a turistas (Anexo 7). *Número de turistas encuestados

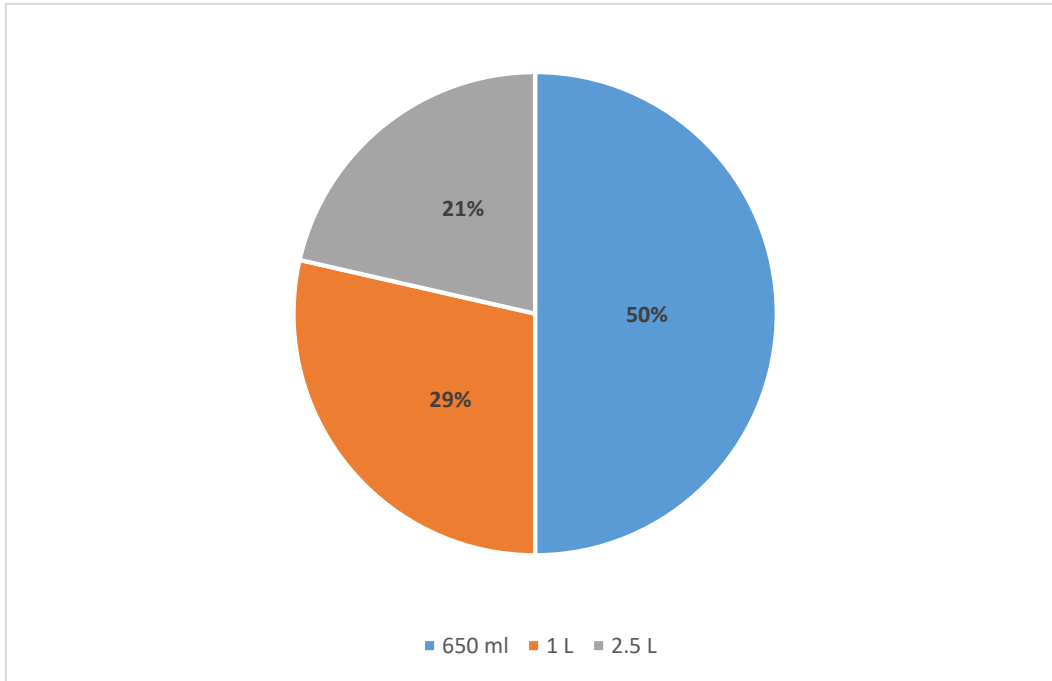


Figura 20. Presentación preferida de agua embotellada
 Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 30...

La presentación preferida es, como se puede observar en la figura 23. La de envase personal. En esta figura podemos observar que son solo 3 las presentaciones que adquiere el turista, personal, de un litro y de dos litros.

E. ¿En qué tipo de envase?

Tabla 31
 Envase en el que adquieren el agua

Material	Porcentaje	Frecuencia*
Plástico	96%	27
Vidrio	4%	1
Total	100%	28

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 8) recolectados por la encuesta por conveniencia aplicada a turistas (Anexo 7). *Número de turistas encuestados

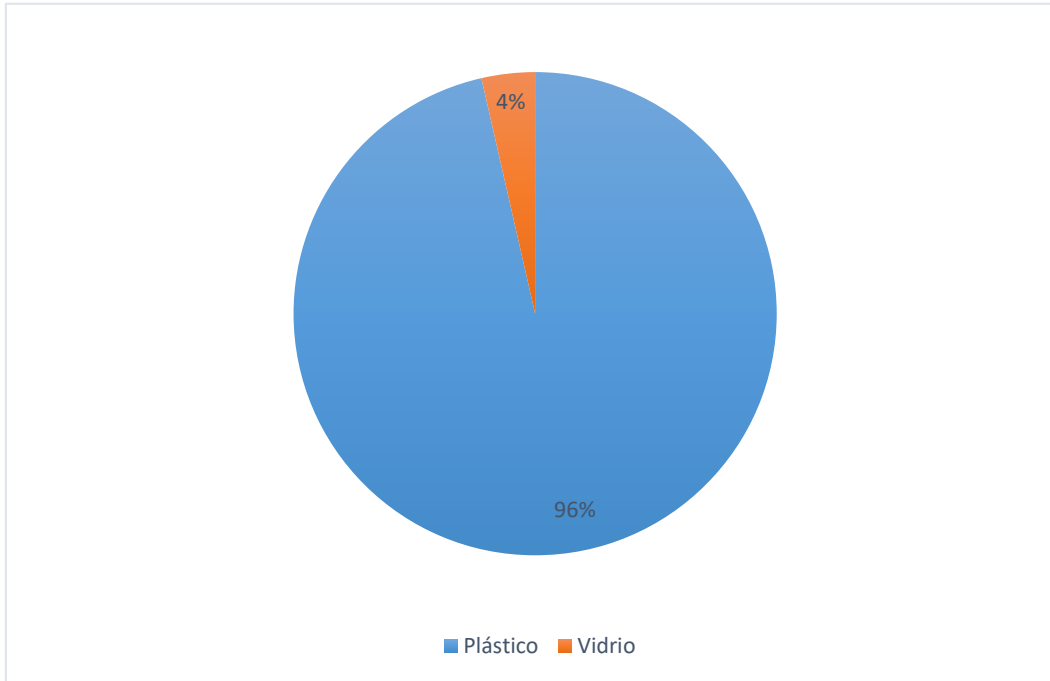


Figura 21. Envase en el que adquieren el agua

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 31.

Casi en su totalidad, los consumidores adquieren agua en botellas de plástico, pues el único que indicó que usaba vidrio es porque su hotel le permitía recargar su refresquera en recepción.

5.2.3 Cruce de resultados

A. *Relación de marca con hoteles con contrato.*

Tabla 32

Relación Marca-Hoteles con contrato

Marca	Porcentaje	Frecuencia*
Andea	16%	3
Cielo	5%	1
Phura	37%	7
San Luis	37%	7
San Carlos	5%	1
Total	100%	19

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles con contrato

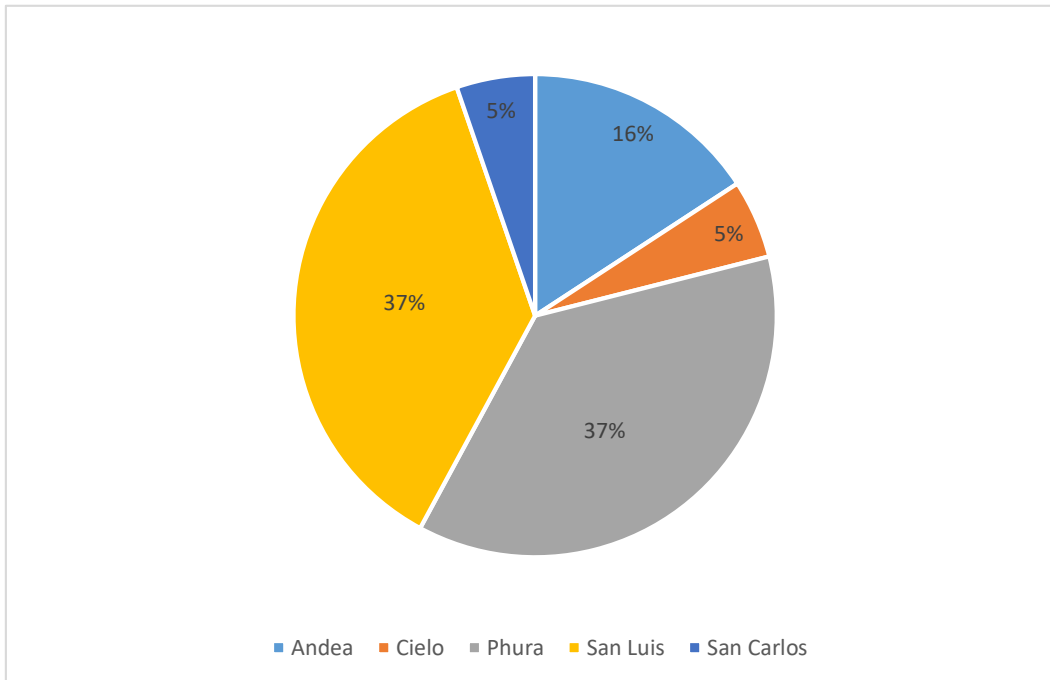


Figura 22. Relación Marca-Hoteles con contrato

Nota: Gráfico generado en Excel a partir de los datos mostrados en la Tabla 32.

El total de hoteles de tres estrellas que trabajan con contrato con un distribuidor representan un 37.27% del total de encuestados respecto a la tabla 19. A través del cruce de estos resultados con la marca que más adquieren podemos observar que en igual porcentaje las marcas San Luis y Phura con un 37% son las que más solicita el cliente por ofrecer servicios extra. Si hacemos referencia a un contrato con estas marcas, podemos entender que San Luis como cláusula de exclusividad dentro de su contrato ofrece exhibidores, mientras que Phura ofrece el servicio de etiquetas personalizadas.

Esta información es relevante para poder reconocer cuales son las estrategias que adopta la competencia para poder fidelizar a sus clientes. A través de estos resultados, podremos entonces adoptar operaciones parecidas para ingresar de manera estratégica al mercado y así lograr que este segmento reconozca la marca Pucyura y además de ello logren tener un contrato con ella.

B. Relación de marca con motivo de elección de marca.

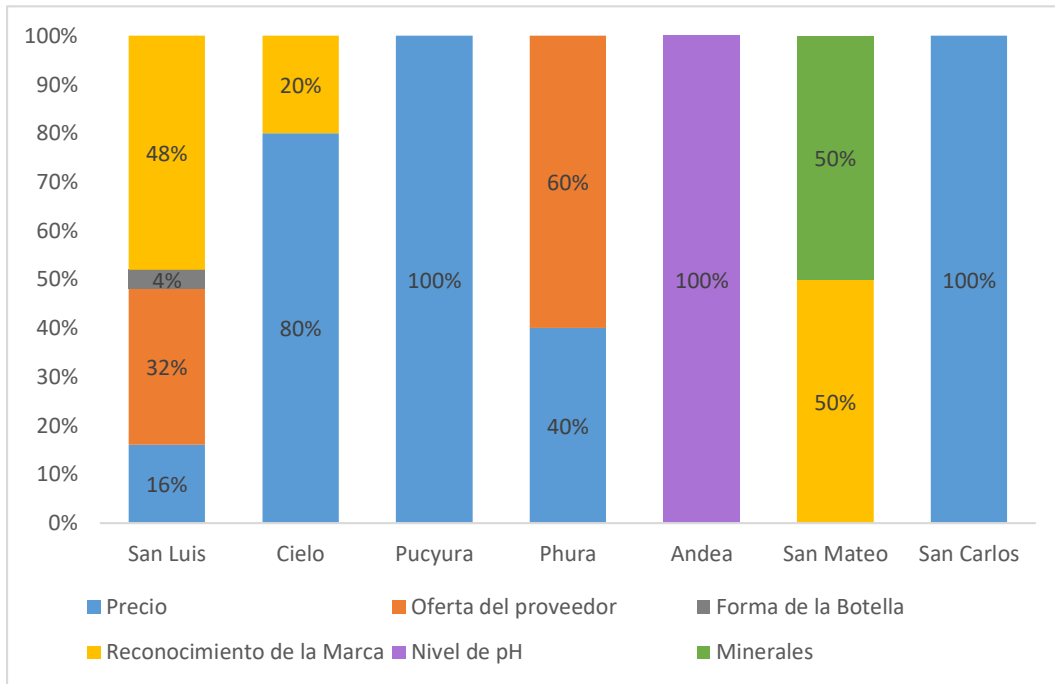


Figura 23. Relación marca-motivo de elección.

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5).

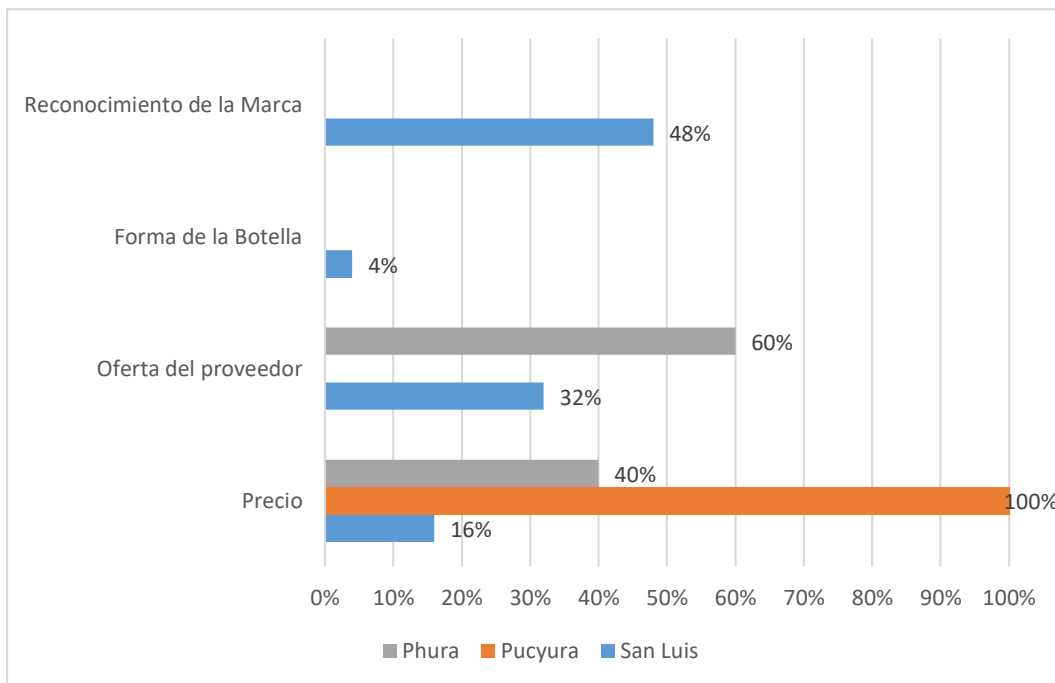


Figura 24. Relación Marca-Motivo de principales competidores

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5).

Las figuras 23 y 24 representan las marcas demandadas por los hoteles de tres estrellas en el distrito de Cusco y el motivo por el que se adquieren dichas marcas.

La figura 23 muestra las seis marcas que compiten en el mercado de hoteles de tres estrellas. Podemos observar que Andea es al único que eligen por el nivel de pH, dado que de hecho es la única marca que vende agua alcalina. Cielo y Pucyura son elegidos por el precio, Phura, además del precio, presenta como primera razón de compra, la oferta que ofrece como proveedor. San Mateo y San Luis son los que, en su mayoría, son elegidos por el reconocimiento de marca.

En la figura 24 se muestra la comparación con los principales competidores, para que su visualización sea más precisa. Podemos ver entonces que, para competir con ambas marcas, Pucyura debe mantener su liderazgo en precios bajos, además de ello ofrecer un servicio extra que ayude a fidelizar a los clientes, ya sea con exhibidores como cláusula de exclusividad o brindar el servicio de etiquetas personalizadas.

C. Relación de marca con la presentación que más venden.

Tabla 33

Relación de la marca con su presentación estrella en el segmento de hoteles de tres estrellas

	Paquetes					Botellas				
	330 ml	650 ml	1 L	2.5 L	20 L	330 ml x 24	650 ml x 15	1 L x 12	2.5 L x 6	20 L
Andea	15	24	0	0	10	360	360	0	0	10
Cielo	0	66	22	0	0	0	990	264	0	0
Phura	0	100	0	6	7	0	1500	0	36	7
Pucyura	0	10	5	0	0	0	150	60	0	0
San Carlos	0	0	5	0	0	0	0	60	0	0
San Luis	45	212	76	11	0	1080	3180	912	66	0
San Mateo	0	18	0	0	4	0	270	0	0	4

Nota: Información extraída de la base de datos (Anexo 6) recolectados por la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas (Anexo 5). *Número de hoteles con contrato

A través de este cuadro podemos observar cual es el producto estrella de cada marca de la competencia. Por ejemplo, los productos que Andea vende más en este segmento de mercado



son la presentación personal de 330 ml de vidrio y la presentación personal de 650 ml de plástico. Phura vende principalmente la presentación personal de 650 ml. Pucyura de la misma manera ha insertado en el mercado la presentación de 650 ml. San Luis lidera tajantemente el mercado principalmente con la presentación personal de 650 ml seguida por la de vidrio de 350 ml y la de un litro.

Mediante estos resultados podemos realizar un benchmarking que nos permita reconocer cuales son las fortalezas y debilidades de los competidores de Pucyura, conocer sus tácticas, estrategias y operaciones dentro del área de marketing específicamente, y así saber cómo adoptar medidas correctivas para ejercer las mejores prácticas dentro del mercado meta previamente delimitado.

5.2.4 Benchmarking

Dentro de esta etapa compararemos a Pucyura con los principales competidores que llegamos a reconocer a través de la encuesta, los que son: San Luis como líder de mercado y Phura como la empresa que está establecida en el mercado cusqueño. Como empresa igualmente importante, compararemos datos con Andea pues, acompañada de San Luis, estas dos representan los líderes de mercado en los hoteles de cuatro y cinco estrellas del distrito de Cusco; y Pucyura desea liderar el segmento Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECA) tal y como lo hizo Andea en la ciudad del Cusco.

Contrastaremos entonces los productos de estas cuatro marcas, las ventajas competitivas que tiene cada una para adaptar de alguna manera sus métodos y estrategias a Pucyura dentro de la legalidad establecida.

Tabla 34
 Benchmarking

	San Luis	Andea	Phura	Pucyura
Logotipo				
Tipo de Agua	Agua de Mesa	Agua Mineral	Agua Ozonizada	Agua Natural de Fuente
Número de Filtros	-	-	5 filtros	7 filtros
Tipos de filtros	-	-	Filtro de arena, filtro de carbón activado, filtro pulidor, lámpara UV, ozonizador	Tratamiento de agua con cloro, filtro de arena, filtro de carbón activado, osmosis inversa, lámpara UV, ozonizador
Embotelladora	Arca Continental Lindley	Cervecerías Cusco SAC	Embotelladora Cusco del Sol SRL	Inversiones y Negocios F & S EIRL
Nivel de pH	-	8.2	7.5	7
Tiempo de existencia en el mercado	2004	3 años	-	1 año
Información de la etiqueta	Nueva San Luis, 100% hecha de otras botellas	Lluvia, montaña, tiempo, pureza. Proveniente de las montañas del Cusco. Envasada a más de 3400 msnm.	100% cusqueños, 1000% peruanos	Natural Spring Water
Componentes	MgSO ₄ , KCl, NaCl	Na: 29.5 mg/L Ca: 39.8 mg/L, Mg: 3.14 mg/L, K: 9 mg/L	Na: 35 mg/L Ca: 150 mg/L, Mg: 14 mg/L	Na: 17 mg/L Ca: 70 mg/L, Mg: 15 mg/L, K: 4 mg/L
Cartera de productos	vidrio de 350 ml, 650 ml, 1 L, 2.5 L, 7 L, bidones de 20 L, Bag in Box	vidrio de 330ml, 650 ml, 20L	vidrio de 350 ml, 500 ml, 700 ml, 1 L, 2 L, 7 L, bidones de 20 L, Bag in Box	650 ml, 1L, 2.5L, 7L, 20L
Segmento de mercado	No tiene segmento	Sector HORECA: Hoteles, restaurantes y cafeterías	Cusco a nivel regional	Cusco a nivel distrital
Participación en el mercado de hoteles tres estrellas	49.02%	7.84%	19.61%	1.96%
Participación en el mercado de hoteles cuatro y cinco estrellas	50%	50%	0%	0%
Producto líder en el mercado de hoteles de tres estrellas	350 ml 650 ml	330 ml 650 ml	650 ml	650 ml
Producto líder en el mercado turístico	650 ml 1 L	-	650 ml	1 L
Producto líder en el mercado de hoteles de cuatro y cinco estrellas	350 ml 650 ml	330 ml	-	-
Presentación 330 ml				-
Presentación 650 ml				
Presentación 1 L		-		
Presentación 20 L				

Nota: Tabla generada a partir de los datos recabados de los principales competidores en contraste con los datos de Pucyura. (San Luis, Perú, 2019), (Agua Phura, 2019), (Andea 2016), (Pucyura, datos internos, 2019)

5.2.5 Resultados del benchmarking

Dentro del análisis de la tabla podemos reconocer:

A. Respetto a la etiqueta. San Luis al ser una marca reconocida en el mercado nacional, no necesita identificarse a ninguna región; a diferencia de Andea, Phura y Pucyura que grafican montañas en sus logos, por ser empresas cusqueñas. Phura y Pucyura tienen sus gráficas muy parecidas, por lo que convendría asignar una seña distintiva al logo de Pucyura para poder diferenciarla de Phura.

B. Respetto al tipo de agua. Podemos ver que todas las marcas identifican el agua de diferente manera, pero podríamos aprovechar los filtros por los que pasa el agua de Pucyura para identificarla tal vez como agua ozonizada y brindar los beneficios que significaría consumirla.

C. Respetto a los filtros. No se pudo obtener información sobre el proceso productivo de San Luis y Andea. Pero sabiendo entonces que Phura pasa el agua por cinco filtros, mientras que Pucyura lo hace por siete, se podría incluir esta información en la etiqueta o promocionar la marca con estos datos específicos.

D. Respetto al nivel de pH. Andea es la marca que promociona su producto como Agua Mineral Natural con un pH alcalino, lo que, a pesar de no significar una gran ventaja competitiva en el mercado de tres y cuatro estrellas, contar con un producto de estas características en un futuro, ayudaría a Pucyura a ingresar de manera estratégica al mercado de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

E. Respetto a el tiempo de existencia en el mercado. Consideramos que el tiempo que tiene San Luis en el mercado, ayuda a esta empresa a que los clientes la reconozcan y se hayan fidelizado con ella. Andea a pesar de tener un tiempo de existencia corto, disparó sus ventas al enfocarse principalmente en el segmento HORECA.

F. Respetto a la información en la etiqueta. San Luis en este momento promociona su producto diferentemente, pues como podemos observar en el punto siguiente respecto a componentes, no ofrece datos específicos sobre información nutricional, pero sí, considera la información de producción de su botella, que es cien por ciento hecha de botellas recicladas. Andea promociona su producto como cusqueño, enfatizando que ha sido envasada en la ciudad a más de 3400 msnm. Phura, al igual que Andea, hace énfasis en que es un producto cusqueño.



Algo, que le faltaría entonces a Pucyura, es brindar más información sobre la marca en la etiqueta, lo que permita al cliente identificarse de alguna manera con el producto.

G. *Respecto a la cartera de productos.* Podemos ver que todos los competidores de Pucyura cuentan con la presentación personal de vidrio de 330 ml. Lo que le convendría a Pucyura es integrar esta línea de productos a su cartera, para así integrarse al mercado, no sólo de hoteles de tres estrellas del distrito, sino al segmento HORECA que en un futuro es el que desea dominar.

H. *Respecto al segmento de mercado.* La marca San Luis no necesita tener un segmento específico pues es accesible a todo público y, como vimos en los resultados de la encuesta a tres estrellas (Anexo 6) es principalmente elegida por reconocimiento de marca, más que por las mismas cualidades del producto. Andea tiene el segmento HORECA, el cual lidera tajantemente. Phura, al ser la primera empresa de agua embotellada del Cusco, tiene como mercado toda la región. Pucyura al ser una empresa que ejerce desde junio del año pasado, no definió su mercado meta y empezó a vender a algunas tiendas, boticas y hoteles en el distrito. Lo que necesita entonces, es delimitar su mercado para ingresar estratégicamente a este.

I. *Respecto a la participación en mercado de hoteles de tres estrellas.* Respecto a los datos de la encuesta a hoteles de tres estrellas (Anexo 6) podemos ver que San Luis lidera el mercado con un 49.02% de participación, seguido de Phura con un 19.61% de participación.

J. *Respecto a la participación en mercado de hoteles de cuatro y cinco estrellas.* En relación a la encuesta por conveniencia realizada a hoteles de cuatro y cinco estrellas (Anexo 4) observamos que los líderes de este segmento son con igual participación San Luis y Andea.

K. *Respecto al producto líder en el mercado de hoteles de tres estrellas.* Respecto a los datos de la encuesta a hoteles de tres estrellas (Anexo 6) las cuatro empresas venden la presentación personal de plástico de 650 ml en éste segmento. San Luis y Andea, aparte del ya mencionado, venden también, la presentación de vidrio de 330 ml.

L. *Respecto al producto líder en el mercado turístico.* Se analiza este punto, pues es el turista quien rige la demanda de pedidos de las empresas. Respecto a los datos de la encuesta por conveniencia a turistas (Anexo 8), vemos que San Luis vende los productos de 650 ml y un litro, mientras que Phura es consumida únicamente en su presentación personal de 650 y Pucyura en la presentación de un litro.

M. Respetto al producto líder en el mercado de hoteles de cuatro y cinco estrellas. En relación a la encuesta por conveniencia realizada a hoteles de cuatro y cinco estrellas (Anexo 4) sabemos que las marcas establecidas en este segmento son San Luis y Andea, que venden la presentación personal de vidrio de 330 ml y San Luis, vende además la presentación personal de plástico de 650 ml.

N. Respetto a la presentación de vidrio de 330 ml. Como ya se indicó, las empresas que compiten con Pucyura, tienen la presentación de vidrio, entonces, a Pucyura le convendría embotellar esta presentación.

O. Respetto a la presentación de plástico de 650 ml. San Luis tiene la ventaja de tener una botella que está hecha cien por ciento de botellas recicladas, además que tiene un diseño atractivo y personalizado al igual que Andea. Phura y Pucyura tiene el mismo modelo de botella, pues tienen el mismo proveedor de botellas PET (A. Farfán, comunicación personal, mayo, 2019). Pucyura, en un futuro debería entonces cambiar el diseño de su botella, pues, si se les saca la etiqueta a ambos, los clientes no podrían reconocer de que marca se trata.

P. Respetto a la presentación de un litro. Pucyura, al igual que sus principales competidores en el mercado de hoteles de tres estrellas, cuenta con botellas de un litro con chupón, lo que facilita el consumo del agua en esta presentación. No se considera necesario hacer cambios en esta presentación.

Q. Respetto a la presentación de veinte litros (bidón). Los bidones de todas las marcas competidoras son bastante similares, convendría entonces insertar, si existe presupuesto, la línea de producto de Bag in Box que sería más amigable con el medio ambiente.

5.2.6 Resultados del estudio de mercado

La población total de encuestados considera los sesenta y cuatro hoteles de tres estrellas del distrito de Cusco, los treinta turistas y además los cuatro hoteles de cuatro y cinco estrellas encuestados por conveniencia.

Dentro de los resultados más relevantes de estas encuestas podemos concluir:

Que el servicio que más se ofrecen dentro de los hoteles de tres estrellas es la venta de agua embotellada. Y que la entrega de agua embotellada como servicio de cortesía, a pesar de

no ser uno de los principales, es un servicio que también muestra una frecuencia considerable en las respuestas a encuestados.

Los métodos de adquisición más populares son: el abastecimiento con un distribuidor y el contrato con el mismo, siendo éste segundo una estrategia de fidelización a través de cláusulas de exclusividad que ofrece a los hoteles que vendan su producto, exhibidores donde colocar las botellas de agua, o etiquetas personalizadas, donde además publicitan de manera gratuita su hotel.

Uno de los datos más importantes corresponde a la utilización de botellas de plástico (86,27%) en hoteles de tres estrellas y además es la que solicitan los turistas; pero como vimos en los resultados arrojados por la encuesta de cuatro y cinco estrellas, existe un interés creciente de adquirir presentaciones de vidrio y plástico, con el fin de generar menos residuos y ser amigable con el medio ambiente.

La presentación preferida es la de 650 ml, representando un 69,29% de los hoteles de tres estrellas encuestados y un 50% de respuesta por parte de los turistas. El segundo envase más solicitado en hoteles de tres y cuatro estrellas es el envase de vidrio de 330 ml y las botellas plásticas de un litro con 15.47% y 13.92%, respectivamente.

El principal competidor de Pucyura en todos los segmentos encuestados es San Luis, con un 49.02% de participación en el mercado de hoteles de tres estrellas, 32% respecto a la elección de los turistas y un 50% en el segmento de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Entre los motivos de elección de la marca podemos observar que son tres los que muestran los porcentajes más altos, precio (33.96%), reconocimiento de la marca (28.30%) y la oferta del proveedor (26.42%).

La marca Pucyura, como se evidencia en la figura 11 representa un 1.96% de la participación en el mercado, esto se debe, a que, como muestra la figura 13 las empresas no conocen la marca o no pueden contactar con el proveedor.

El etiquetado personalizado recibe una respuesta positiva respecto al deseo de adquirir este servicio, lo que lo convierte en una táctica efectiva para ingresar a este segmento de mercado. El precio promedio por éste servicio fue de 0.85 centavos de sol.



Con Respecto al agua alcalina, en un 64.06% de los casos los clientes no se sienten atraídos por esta característica en el agua, pues como se evidenció en la pregunta seis (F), que el precio es el motivo principal por el que se elige la marca a comprar en el segmento de hoteles de tres estrellas; a pesar de esta respuesta negativa, se podría optar por alcalinizar el agua, al momento que se desee ingresar al segmento HORECA.

Contrastando la información obtenida a través de las encuestas realizadas con el benchmarking que se realizó podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Se debe optar por cambiar la etiqueta, por una donde se brinde más información acerca del producto, y con el cual el cliente se pueda sentir identificado.
- Se debe ofrecer el servicio de etiquetado personalizado, pues además de crear un beneficio extra para los hoteles con la publicidad gratuita, Pucyura ingresaría al segmento de hoteles de tres estrellas de manera estratégica.
- Se debe ofrecer exhibidores como cláusula de exclusividad dentro del contrato de los hoteles de tres estrellas con Pucyura, pues los clientes valoran este tipo de servicio.
- El agua se debería alcalinizar para, en un futuro poder competir en el segmento HORECA con marcas como Andea.
- Se debe agregar la línea de producto de botellas personales de vidrio de 330 ml para, además de ser amigables con el medioambiente, ingresar al segmento HORECA.

CAPÍTULO VI. SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

6.1 Modelo Analítico Para la Selección de Estrategias

6.1.1 Etapa de los Insumos.

A. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 35

Matriz de evaluación de factores externos

		P	C	P. P
Oportunidades				
1	Aumento del consumo de agua embotellada en la canasta de bebidas luego al 31% en el 2018 (Diario La República, 2019)	0.1	3	0.3
2	Elevado poder adquisitivo de segmento de mercado meta.	0.04	1	0.04
3	Los precios de la competencia son altos y oscilan entre 0.77 y 1.10 soles por precio unitario de botella personal. (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.15	4	0.6
4	Tendencia positiva al consumo de productos saludables. "En los últimos tres años la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada subió del 24% al 30%" (Diario Gestión, 2018),	0.08	3	0.24
5	Productos sustitutos del agua embotellada tiene precios más altos.	0.05	1	0.05
6	Visita de turistas extranjeros al Perú aumentará en un 9% en 2019 (Diario El Comercio, 2019).	0.06	1	0.06
7	Las empresas tienen la necesidad de publicitar su marca.	0.08	3	0.24
Amenazas				
7	El mercado turístico es fluctuante en las diferentes épocas del año.	0.08	1	0.08
8	Competencia de marcas nacionales e internacionales.	0.1	1	0.1
9	Facilidad de ingreso de nuevos competidores por pocas barreras de entrada para el mercado de agua embotellada.	0.07	1	0.07
10	Alta presencia de productos sustitutos.	0.05	1	0.05
11	Algunos clientes consumidores de agua embotellada están fidelizados a una sola marca (Díaz, et al., 2017),	0.07	1	0.07
12	Sobreexplotación de acuíferos y contaminación de las aguas.	0.04	1	0.04
13	Inestabilidad económica.	0.03	1	0.03
		1		1.97

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

P: Puntuación

C: Calificación

PP: Puntuación Ponderada

Del peso ponderado total obtenido (1.97) podemos concluir que la empresa al no haber definido sus estrategias no aprovecha al máximo sus oportunidades y no responde correctamente a las amenazas existentes.

B. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 36
Matriz de evaluación de factores Internos

		P	C	PP
Fortalezas				
1	El producto es de fácil adaptabilidad a nuevos mercados.	0.06	3	0.18
2	El canal de distribución es detallista.	0.03	3	0.09
3	La participación en el mercado ha crecido en el último semestre en las presentaciones de 625ml y 20 litros en un 7% y 30% respectivamente.	0.1	4	0.4
4	Infraestructura adecuada al proceso productivo.	0.05	3	0.15
5	Cuenta con el precio más bajo (0.67 centavos de sol por botella de presentación personal) respecto a la competencia.	0.15	4	0.6
6	La cantidad de trabajadores que laboran en la planta es reducida, por lo tanto no se genera un gasto de mano de obra significativo.	0.06	3	0.18
Debilidades				
7	Falta de sistema para la administración estratégica.	0.1	1	0.1
8	Áreas funcionales de la empresa no estratificadas.	0.06	2	0.12
9	La capacidad del almacén de producto terminado es reducida (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.03	2	0.06
10	Modelo de botellas estandarizado para la mayoría de empresas embotelladoras lo que imposibilita la capacidad de recordación del producto.	0.07	1	0.07
11	Manejo deficiente de documentación financiera y contable.	0.07	1	0.07
12	Inevitable uso de material plástico.	0.06	2	0.12
13	Ausencia de canales informativos al consumidor.	0.07	2	0.14
14	Reducido conocimiento del comportamiento del producto en el mercado.	0.09	1	0.09
		1		2.37

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

P: Puntuación

C: Calificación

PP: Puntuación Ponderada

Del peso ponderado total obtenido (2.37) podemos concluir que la empresa está muy cerca al promedio, lo que demuestra que las debilidades sobresalen ligeramente en comparación a las fortalezas. La posición interna de la empresa es buena con posibilidad de mejora.

C. Matriz de perfil competitivo.

Tabla 37

Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Pucyura		San Luis		Phura	
		C	P	C	P	C	P
Participación en el mercado	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Posición financiera	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Calidad en los productos	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Competencia de Precios	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Publicidad	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3
Reconocimiento de marca	0.2	1	0.2	4	0.8	2	0.4
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Total	1		2.15		3.6		2.4

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

C: Calificación

P: Puntuación

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 37 podemos concluir que los factores críticos con ponderación más alta son la competencia de precios y el reconocimiento de marca, dado que son las razones por las cuales el mercado meta toma sus decisiones de compra. Podemos indicar que la compañía San Luis es la compañía más fuerte en el factor reconocimiento de marca y Pucyura es la más fuerte en el factor precio. De manera general San Luis resulta la compañía más fuerte mientras Pucyura es la más débil.

6.1.2 Etapa de Adecuación.
A. Matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Tabla 38

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas		Debilidades			
1	El producto es de fácil adaptabilidad a nuevos mercados.	1	Falta de sistema para la administración estratégica		
2	El canal de distribución es detallista.	2	Áreas funcionales de la empresa no estratificadas		
3	La participación en el mercado ha crecido en el último semestre en las presentaciones de 625ml y 20 litros en un 7% y 30% respectivamente.	3	La capacidad del almacén de producto terminado es reducida (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).		
4	Infraestructura adecuada al proceso productivo	4	Modelo de botellas estandarizado para la mayoría de empresas embotelladoras lo que imposibilita la capacidad de recordación del producto.		
5	Cuenta con el precio más bajo (0.67 centavos de sol por botella de presentación personal) respecto a la competencia.	5	Manejo deficiente de documentación financiera y contable.		
6	La cantidad de trabajadores que laboran en la planta es reducida, por lo tanto no se genera un gasto de mano de obra significativo.	6	Inevitable uso de material plástico.		
		7	Ausencia de canales informativos al consumidor.		
		8	Reducido conocimiento del comportamiento del producto en el mercado.		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Aumento del consumo de agua embotellada en la canasta de bebidas llevo al 31% en el 2018 (Diario La República, 2019)	1	Adaptar el producto al mercado en el que desea insertarse ya que el elevado poder adquisitivo de éste le permitirá pagar por este servicio. (F1,O2)	1	Publicitar el producto para sector turismo. (D8,O6)
2	Elevado poder adquisitivo de segmento de mercado meta.	2	Alcalinizar el agua y publicitarla como tal, para dar a conocer su potencial saludable. (F1, O4)	2	Publicitar el producto como saludable y no sólo como agua. (D7,O4)
3	Precios de la competencia son altos y oscilan entre 0.77 y 1.10 soles por precio unitario de botella personal. (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019)	3	Mantener los precios bajos y generar un valor agregado, ya sean las etiquetas personalizadas o nivel de pH. (F1,F5,O3)		
4	Tendencia positiva al consumo de productos saludables. "En los últimos tres años la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada subió del 24% al 30%" (Diario Gestión, 2018)	4	Brindar información en el envase respecto a las propiedades del agua, pues los turistas no conocen las marcas locales y podría elegir el producto por sus propiedades. (F1,O6)		
5	Productos sustitutos del agua embotellada tiene precios más altos.	5	El servicio de etiquetado personalizado permitirá a las empresas publicitar a través de las botellas de agua. (F1,O7)		
6	Visita de turistas extranjeros al Perú aumentará en un 9% en 2019 (Diario El Comercio, 2019)				
7	Las empresas tienen la necesidad de publicitar su marca.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	El mercado turístico es fluctuante en las diferentes épocas del año.	1	Usar la personalización de etiqueta como una de las principales estrategias, para que la marca se diferencie de la competencia. (F1,A2)	1	Estratificar áreas de la empresa para evitar desorganización futura. (D2,A2,A3)
2	Competencia de marcas nacionales e internacionales.	2	Alcalinizar el agua para competir con bebidas rehidratantes. (F1,A4)	2	Fidelizar al cliente por medio de entrega de mostradores que a su vez generarán publicidad. (D8,A5)
3	Facilidad de ingreso de nuevos competidores por pocas barreras de entrada para el mercado de agua embotellada	3	Fidelizar a los clientes mediante los precios bajos, etiquetas personalizadas o nivel de pH del agua (F1,F5,A5)	3	Utilizar envases de vidrio para evitar la contaminación. (D6,A6)
4	Alta presencia de productos sustitutos			4	Hacer más publicidad en temporadas con mayor turismo. (D7,A1)
5	Algunos clientes consumidores de agua embotellada están fidelizados a una sola marca. (cita tesis pucp)			5	Crear un nuevo modelo de botella. (D4,A2,A3)
6	Sobreexplotación de acuíferos y contaminación de las aguas				
7	Inestabilidad económica				

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

Podemos resumir las estrategias en las siguientes:

- Publicitar el producto en el segmento turismo.
- Adaptar el producto (cambiando la etiqueta o modificando el nivel de pH) para así insertarse en mercado manteniéndose como líder en precios bajos.
- Brindar mayor información en la etiqueta acerca de las propiedades del agua y además publicitarla como producto saludable.
- Estratificar áreas de la empresa para evitar desorganización futura.
- Fidelizar a los clientes por medio de entrega de exhibidores, que a su vez generarán publicidad.
- Agregar la línea de producto de presentación personal de vidrio de 330 ml para, además contribuir al cuidado del medio ambiente, ingresar a nuevos segmentos.
- Cambiar el modelo de la botella para que Pucyura pueda diferenciarse de los competidores como Phura.

B. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

Tabla 39

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Posición estratégica interna	Valor numérico	Posición estratégica externa	Valor numérico
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Rendimiento sobre la Inversión	2	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	3	Tasa inflacionaria	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-6
Capital de trabajo	3	Rango de precios de los productos de la competencia	-1
Flujo de efectivo	5	Barreras de ingreso al mercado	-7
Rotación de inventarios	7	Presión competitiva	-5
Utilidades por acción	1	Facilidad para salir del mercado	-3
Proporción precio/utilidades	4	Elasticidad precio de la demanda	-4
		Riesgo involucrado en el negocio	-1
Sumatoria	27	Sumatoria	-32
Promedio	3.4	Promedio	-3.6
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-6	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	-2	Grado de apalancamiento	3
Utilización de la capacidad	-2	Utilización de recursos	6
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Facilidad de ingreso al mercado	7
Control sobre proveedores y distribuidores	-5	Productividad, utilización de la capacidad	5
Sumatoria	-21	Sumatoria	34
Promedio	-3	Promedio	4.9

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

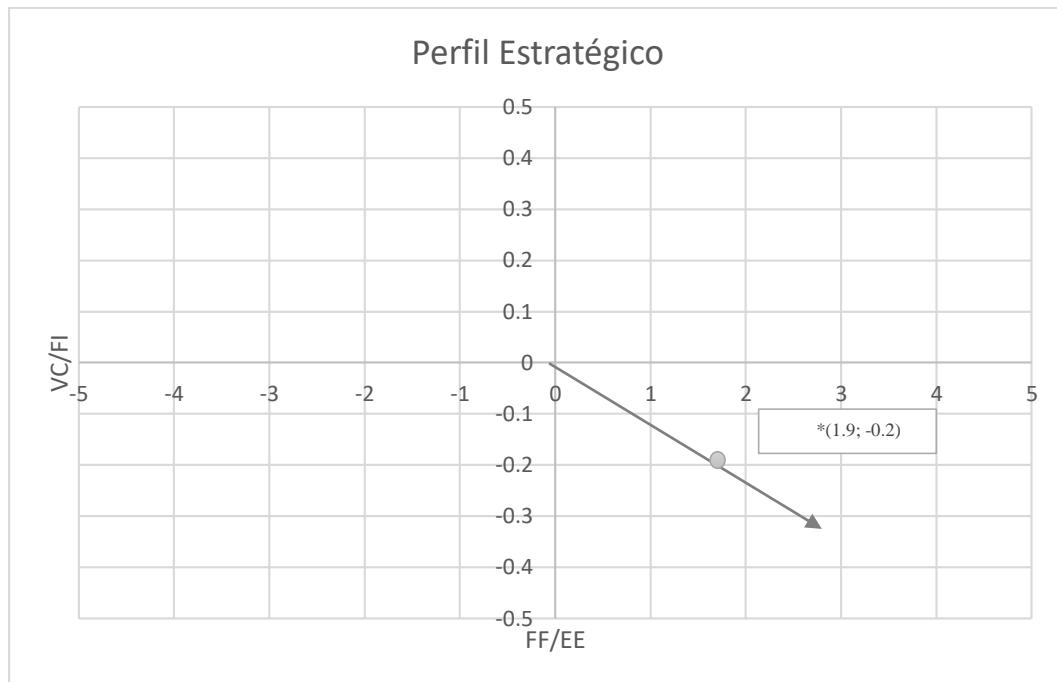


Figura 25. Perfil estratégico según coordenadas resultantes de la matriz PEYEA.

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

*El valor fueron calculados con los datos de la *Error! No se encuentra el origen de la referencia.* de X fue calculado sumando los promedios de (FF) y (EE), mientras el valor de Y sumando los promedios de (VC) y (FI).

De acuerdo al vector direccional trazado en la Figura 25 sobre las coordenadas (1.9;-0.2) podemos ubicar a Pucyura dentro del perfil competitivo como tipo de perfil estratégico, específicamente como "una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento" (David, 2013, p.180) la empresa tiene como mayor ventaja competitiva el manejo de precios bajos, y la industria de producción de agua embotellada es un mercado de alto crecimiento.

C. *Matriz Boston Consulting Group (BCG).*

Tabla 40

Tabla de datos para generar la Matriz BCG

	Ventas		Total	% de ventas	U en %	U	% de U	Participación en el Mercado		PRM	PTC
	P1	P2						San Luis	Pucyura		
650 ml	34810	37360	72170	48%	25%	18042.5	37%	63.18	1.81	0.03	7%
1 L	22112	10688	32800	22%	33%	10824.0	22%	76.17	3.50	0.05	-52%
2.5 L	10992	8664	19656	13%	44%	8648.6	18%	67.18	0.00	0.00	-21%
7 L	7228	5031	12259	8%	51%	6252.1	13%	0.00	0.00	0.00	-30%
20 L	6180	8040	14220	9%	15%	2133.0	4%	0.00	0.00	0.00	30%
			151105			49170.8					

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado y Tabla 11 para las ventas y Anexo 10 para la participación relativa de mercado.

P1 y P2: Periodo 1 y Periodo 2

U: Utilidades

PRM: Participación Relativa de Mercado

PTC: Porcentaje de Tasa de Crecimiento

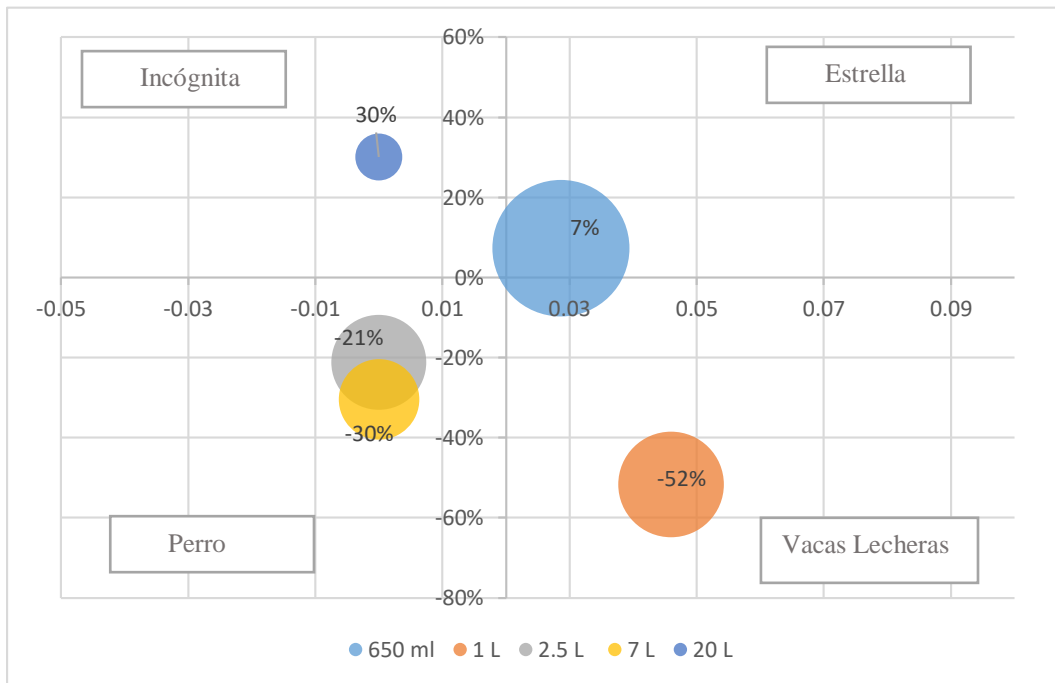


Figura 26. *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado

En la matriz BCG presentada en la Figura 26. *Matriz Boston Consulting Group (BCG)* figura 26 se ilustran los cinco productos con los que cuenta la empresa, mismos que generaron a través del estudio de las ventas entre los meses de junio del 2018 a mayo del 2019 en periodos semestrales por producto (Tabla 11). El producto que tiene mayor volumen de ventas es el de 650ml con 37360 soles en contraste con el de 7L cuyo volumen de ventas es de 12259 soles. Observamos entonces que la botella personal de 650 ml es el producto estrella, la presentación de un litro es el producto vaca lechera, la de 2.5 litros y siete litros incógnitos y el bidón es un producto perro.

Las estrategias que propone David (2013) para los productos estrella son los de integración hacia arriba, integración hacia abajo, penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto. Las estrategias que propone para los productos incógnita son las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o desinversión. Las estrategias que propone para los productos vacas lecheras, son de desarrollo de producto, diversificación, recorte de gastos o desinversión. Y por último las estrategias para los productos vaca son recorte de gastos, desinversión o liquidación.

Para el desarrollo de la tesis, estrategias como desinversión o liquidación no son una opción, pues lo que se pretende es aplicar estrategias de desarrollo que ubiquen a la empresa como una competitiva.

D. Matriz interna-externa.

Tabla 41

Tabla de datos para generar la matriz interna-externa

	Ventas totales	Porcentaje de ventas	Utilidades totales	Porcentaje de utilidades	Puntajes ponderados EFI	Puntajes ponderados EFE
650 ml	72170	48%	18042.5	39%	2.3	2.15
1 L	32800	22%	10865	24%	2.2	2.24
2.5 L	19656	13%	8599.5	19%	2.26	2.28
7 L	12259	8%	6261.52	14%	2.3	1.6
20 L	14220	9%	2128.26	5%	2.23	1.75
	151105	100%	45896.78	100%		

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado. El origen de los datos que refleja esta tabla está detallado en el Anexo 9.

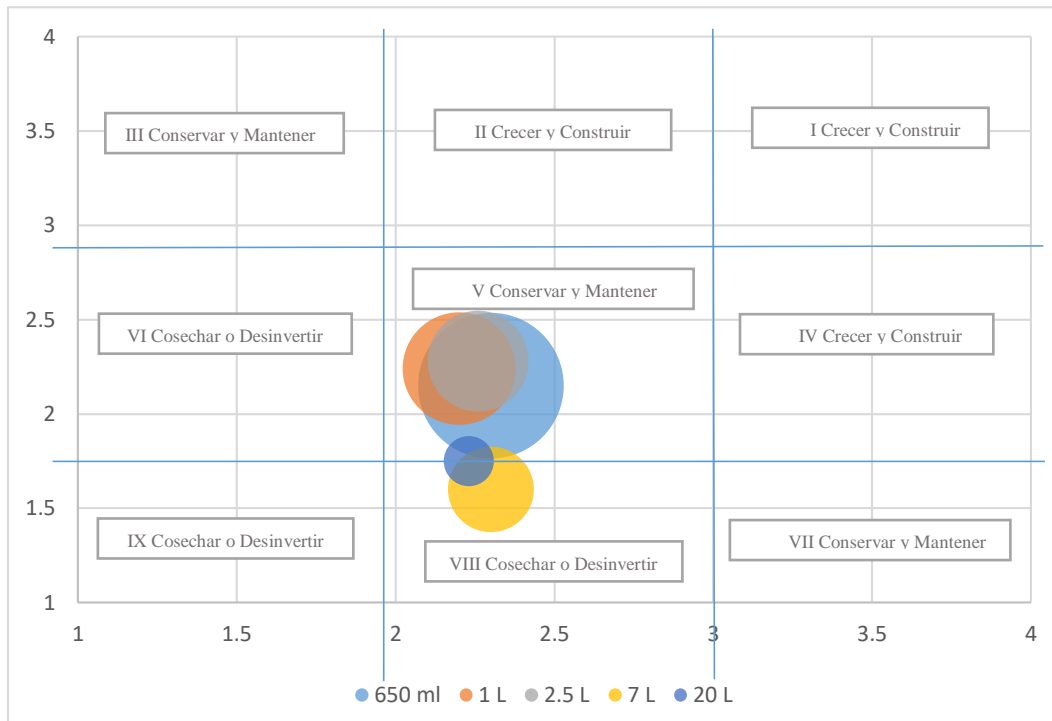


Figura 27. Matriz interna-externa.

Nota: Gráfico elaborado en Excel a partir de los datos de la tabla 41.

La empresa cuenta con cinco productos en su cartera como muestra la tabla 41, tres de ellas (650 ml, 1 L y 2.5 L) están ubicadas en el cuadrante V, que propone la estrategia de conservar y mantener ya sea con penetración de mercado o desarrollo de producto; mientras las presentaciones de 7 L y 20 L se ubican en el cuadrante VIII, que propone la estrategia de cosechar y desinvertir ya sea con recorte de gastos o desinversión.

E. Matriz de la estrategia principal.

Tabla 42
Matriz de la estrategia principal

		Crecimiento Rápido del Mercado			
		Cuadrante II		Cuadrante I	
Posición Competitiva Débil		Desarrollo del mercado		Desarrollo de mercado	
		Penetración del mercado		Penetración de mercado	
		Desarrollo del producto		Desarrollo de producto	
		Desinversión		Integración hacia adelante	
		Liquidación		Integración hacia atrás	
		Integración horizontal		Integración horizontal	
				Diversificación relación	
		Cuadrante III		Cuadrante IV	
		Recorte de Gastos		Diversificación relación	
		Diversificación relacionada		Diversificación no relacionada	
	Diversificación no relacionada		Alianzas estratégicas		
	Desinversión				
	Liquidación				
		Crecimiento Lento Del Mercado			

Nota: Extraído del libro “Administración estratégica” de David, (2013)

Para poder ubicar a Pucyura en un cuadrante de la tabla 42 se necesita analizar la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Para analizar la posición competitiva se toman como base la matriz MPC (Tabla 37/Tabla 37). Que la ubica como el competidor más débil en relación a las marcas San Luis y Phura, que son potencialmente más fuertes que Pucyura; y para determinar el crecimiento del mercado, nos basamos en la matriz PEYEA (Tabla 39/Tabla 39), que a través de coordenadas cataloga a la empresa como "una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento" (David, 2013, p.180). Contrastando ambos resultados ubicamos a Pucyura en el cuadrante II, pues a pesar de tener ciertas ventajas



competitivas, al no ser impulsadas correctamente no le permiten competir en el mercado en este momento. Se muestran seis estrategias dentro de este cuadrante de las cuales descartaremos la integración horizontal puesto que contamos con la personalización de etiquetas y precios bajos como ventaja competitiva y la integración horizontal será una alternativa deseable si la empresa carece de una competencia distintiva o una ventaja competitiva (David, 2013, p.190); también descartaremos las estrategias de liquidación y desinversión ya que este es un último recurso (David, 2013, p.190) y lo que se quiere es crecer y competir en el mercado, por tanto no empata con los objetivos establecidos.

Nuestro cuadrante II queda con tres estrategias, desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto, estas estrategias se ven respaldadas por David (2013) quién sugiere que la empresa situada en este cuadrante que además cuentan con un crecimiento de mercado alto, debe optar por una estrategia intensiva como primera opción (p. 190), estas son las estrategias de crecimiento intensivas. "La mejor opción sería considerar la estrategia intensiva a diferencia de una estrategia integrativa o de diversificación" (David, 2013, p.190). Estas son las estrategias de crecimiento intensivas mencionadas por Lambin en su libro Marketing Estratégico (1991).

6.1.3 Etapa de decisión.

A. Resumen de las estrategias alternativas en las etapas uno y dos.

Tabla 43
Resumen de estrategias alternativas

ESTRETEGIAS RESULTANTES DEL MODELO ANALÍTICO											
ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS											
EFE		EFI				MPC					
Del peso ponderado total obtenido (1.97) podemos concluir que la empresa al no haber definido sus estrategias no aprovecha al máximo sus oportunidades y no responde correctamente a las amenazas existentes.		Del peso ponderado total obtenido (2.37) podemos concluir que las debilidades sobresalen ligeramente en comparación a las fortalezas. La posición interna de la empresa es buena con posibilidad de mejora.				Los factores críticos con ponderación más alta son la competencia de precios y el reconocimiento de marca, dado que son las razones por las cuales el mercado meta toma sus decisiones de compra. Podemos indicar que la compañía San Luis es la compañía más fuerte en el facto reconocimiento de marca y Pucyura es la más fuerte en el factor precio. De manera general San Luis resulta la compañía más fuerte mientras Pucyura es la más débil.					
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN											
FODA		PEYEA		BCG		IE		ESTRATEGIA PRINCIPAL			
FO	Adaptar el producto al mercado en el que desea insertarse ya que el elevado poder adquisitivo de éste le permitirá pagar por este servicio. (F1,O2)	(1.9;-0.2) "una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento" la empresa tiene como mayor ventaja competitiva el manejo de precios bajos, y la industria de producción de agua embotellada es un mercado de alto crecimiento.	650 ml	Estrella	Integración hacia atrás, adelante u horizontal	650 ml	Cuadrante V	Conservar y mantener: penetración de mercado o desarrollo de producto	Cuadrante II	Desarrollo de mercado	
	Alcalinizar el agua y publicitarla como tal, para dar a conocer su potencial saludable. (F1, O4)				Penetración de mercado					Penetración de mercado	
	Mantener los precios bajos y generar un valor agregado, ya sean las etiquetas personalizadas o nivel de pH. (F1,F5,O3)				Desarrollo de mercado					1 L	Desarrollo de producto
	Brindar información en el envase respecto a las propiedades del agua, pues los turistas no conocen las marcas locales y podría elegir el producto por sus propiedades. (F1,O6)				Desarrollo de producto					2.5 L	Desarrollo de producto
	El servicio de etiquetado personalizado permitirá a las empresas publicitar a través de las botellas de agua. (F1,O7)		1 L	Vacas lecheras	Desarrollo de producto	7 L	Cuadrante VIII	Cosechar o desinvertir: recorte de gastos o desinversión			
	Publicitar el producto para sector turismo. (D8,O6)				Diversificación	20 L					
	Publicitar el producto como saludable y no sólo como agua. (D7,O4)				Recorte de gastos						
	Usar la personalización de etiqueta como una de las principales estrategias, para que la marca se diferencie de la competencia. (F1,A2)				Desinversión						
	Alcalinizar el agua para competir con bebidas rehidratantes. (F1,A4)				Recorte de gastos	2.5 L					
	Fidelizar a los clientes mediante los precios bajos, etiquetas personalizadas o nivel de pH del agua (F1,F5,A5)				Desinversión	7 L					
DA	Estratificar áreas de la empresa para evitar desorganización futura. (D2,A2,A3)	20 L	Incógnitas	Liquidación							
	Fidelizar al cliente por medio de entrega de mostradores que a su vez generarán publicidad. (D8,A5)			Penetración de mercado							
	Utilizar envases de vidrio para evitar la contaminación. (D6,A6)			Desarrollo de mercado							
	Hacer más publicidad en temporadas con mayor turismo. (D7,A1)			Desarrollo de producto							
Crear un nuevo modelo de botella. (D4,A2,A3)			Desinversión								

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado.

A través de esta matriz resumen podemos observar que las estrategias que más se repiten son:

- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Penetración de mercado

Estas estrategias serán ponderadas en la siguiente etapa a través de la matriz cuantitativa para la planificación estratégica.

B. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Tabla 44

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Factores clave	Ponderación	Desarrollo de mercado		Desarrollo de Producto		Penetración de mercado	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
Aumento del consumo de agua embotellada en la canasta de bebidas luego al 31% en el 2018 (Diario La República, 2019).	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Elevado poder adquisitivo de segmento de mercado meta.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Los precios de la competencia son altos y oscilan entre 0.77 y 1.10 soles por precio unitario de botella personal. (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Tendencia positiva al consumo de productos saludables. "En los últimos tres años la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada subió del 24% al 30%" (Diario Gestión, 2018)	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Productos sustitutos del agua embotellada tiene precios más altos.	0.05						
Visita de turistas extranjeros al Perú aumentará en un 9% en 2019 (El Comercio, 2019)	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Las empresas tienen la necesidad de publicitar su marca.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Amenazas							
El mercado turístico es fluctuante en las diferentes épocas del año.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Competencia de marcas nacionales e internacionales.	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Facilidad de ingreso de nuevos competidores por pocas barreras de entrada para el mercado de agua embotellada.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Alta presencia de productos sustitutos.	0.05						
Algunos clientes consumidores de agua embotellada están fidelizados a una sola marca (Díaz, et al., 2017).	0.07						
Sobreexplotación de acuíferos y contaminación de las aguas.	0.04						
Inestabilidad económica.	0.03						
Sumatoria	1						
Fortalezas							
El producto es de fácil adaptabilidad a nuevos mercados.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
El canal de distribución es detallista.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
La participación en el mercado ha crecido en el último semestre en las presentaciones de 625ml y 20 litros en un 7% y 30% respectivamente.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Infraestructura adecuada al proceso productivo.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Cuenta con el precio más bajo (0.67 centavos de sol por botella de presentación personal) respecto a la competencia.	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
La cantidad de trabajadores que laboran en la planta es reducida, por lo tanto no se genera un gasto de mano de obra significativo.	0.06						
Debilidades							
Falta de sistema para la administración estratégica.	0.1						
Áreas funcionales de la empresa no estratificadas.	0.06						
La capacidad del almacén de producto terminado es reducida (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.03						
Modelo de botellas estandarizado para la mayoría de empresas embotelladoras lo que imposibilita la capacidad de recordación del producto.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Manejo deficiente de documentación financiera y contable.	0.07						
Inevitable uso de material plástico.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
Ausencia de canales informativos al consumidor.	0.07						
Reducido conocimiento del comportamiento del producto en el mercado.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Sumatoria	1		4.49		3.66		2.49

Nota: Elaboración basada en el estudio de mercado

PA: Puntaje de atractividad

CA: Calificación del atractivo

Se consideran tres estrategias alternativas para la empresa: desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración de mercado; observando que al comparar la calificación total del atractivo de cada estrategia se obtiene 4.49, 3.66 y 2.49 respectivamente. El análisis indica que la mejor estrategia será el desarrollo de mercado.

CAPÍTULO VII. DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1 Desarrollo de la Estrategia

La estrategia obtenida a través del Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias es la de desarrollo de mercado, de acuerdo a esta se formularán las estrategias, tácticas y operaciones que permitan su aplicación.

Una estrategia de desarrollo de mercados, como indica Lambin (1991), se apoya principalmente en la política de distribución y en el posicionamiento. Lambin propone varias posibles estrategias dentro de la de desarrollo de mercados (proceder a una expansión geográfica, adoptar un nuevo canal de distribución y dirigirse a nuevos segmentos), de las cuales dirigirse a nuevos segmentos de usuarios, posicionando el producto diferentemente, es aquella estrategia que se aplicará en Pucyura. La estrategia planteada en este caso, tiene como finalidad, también solucionar los problemas encontrados a través del diagnóstico.

El primer paso para el desarrollo de la estrategia es el planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos.

Visión: "Ser la empresa líder en procesos de purificación y embotellamiento de agua en el mercado HORECA"

Misión: "Elaborar productos de calidad que respondan a las necesidades del mercado turístico y superen las características de sus competidores"

Valores: Responsabilidad, pasión, disponibilidad al cambio, transformación.

Objetivos:

- Crear fuentes de empleo en la ciudad del Cusco potenciando la economía.
- Promover el consumo de productos saludables.
- Atender los requerimientos del consumidor, adecuándonos a sus necesidades.
- Consolidar la organización como una empresa sustentable y sostenible.

El segundo paso para el desarrollo de la estrategia es descomponer las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables, que para el caso de la misión ya planteada son los siguientes:

Tabla 45.

Soluciones a los problemas internos a través de tácticas relacionadas a la misión

Nº	Problema	Consecuencia	Táctica
1	La empresa se reinsertó sin una estrategia definida, únicamente aplicó conocimientos empíricos.	Si la empresa desea insertarse en el mercado, no podrá hacerlo sin una base que guíe y delimite su desarrollo.	La implementación de la estrategia de desarrollo de mercado permitirá fijar la misión y visión lo que derivará en el planteamiento de metas y objetivos.
2	La empresa no cuenta con un sistema de administración estratégica a seguir.		
3	Los objetivos y metas de la empresa no han sido claramente definidos.		
4	Áreas de la empresa no estratificadas	Por el momento existe una cantidad mínima de trabajadores lo que facilita el control de sus actividades; a largo plazo si la empresa crece, sería un limitante significativo ya que no se podría otorgar responsabilidades y asignar obligaciones de manera organizada.	Estos problemas no son un limitante significativo, aún, para la empresa. Sin embargo se agregará este problema y la solución en las recomendaciones del estudio.
5	Cuenta únicamente con las áreas de: producción, ventas, contabilidad.		
6	No se ha segmentado el mercado.	La empresa compite con todas las marcas de agua embotellada del mercado cusqueño lo que genera una falta de reconocimiento por parte del cliente e imposibilita su fidelización	El segmento de mercado al que se ha dirigido el estudio, permite que sean menos las marcas con las que compite, podemos observar que el segmento de hoteles de tres estrellas es el más numeroso (figura 1) y por petición del gerente de Pucyura, es a Ande a
7	La participación de la marca en el mercado es baja por ser una marca nueva.	La falta de conocimiento sobre la existencia de la marca por parte del consumidor imposibilita el crecimiento de las ventas, el aumento de puntos de venta y la capacidad de recordación del producto.	En las recomendaciones se mencionará la ampliación de la publicidad de la marca
8	Ausencia de canales informativos al consumidor		

N°	Problema	Consecuencia	Táctica
9	No se ha elaborado una hoja de ruta que permita la adecuada distribución del producto.	Existe una desorganización en el abastecimiento de los puntos de venta provocando que los tiempos de reparto y gastos que implica esta actividad sean innecesariamente elevados.	Cada táctica tendrá la creación de una hoja de ruta dentro de sus operaciones.
10	El volumen de ventas ha disminuido.	Percepción menor de ingresos en relación a periodos anteriores.	Ofrecer los productos dentro del segmento de mercado seleccionado será una operación dentro de cada táctica.
11	Manejo deficiente de documentación financiera y contable.	Dificulta la evaluación detallada de datos cuantitativos lo que genera un análisis con aproximados.	En las recomendaciones se mencionará este problema

a) Ofrecer el servicio de etiquetas personalizadas. Al procesar los datos de la encuesta aplicada a los hoteles de tres estrellas, obtuvimos una respuesta positiva al servicio de etiquetas personalizadas de un 67.19% del total de encuestados.

b) Ofrecer exhibidores como cláusula de exclusividad. Del total de encuestados un 37.25% tiene un contrato con un distribuidor pues le brinda un valor agregado, del total de estos establecimientos un 36.84% trabaja con San Luis porque le dan de forma gratuita exhibidores, y 36.84% trabaja con Phura quién les brinda el servicio de etiquetado personalizado.

c) Cambiar el modelo de la botella personal. El proveedor de botellas en la ciudad del Cusco tiene un modelo estandarizado, tanto para Pucyura como para Phura y cualquier otro competidor nuevo que desee ingresar al mercado, dentro de la competencia local estudiada es Andea la única que cuenta con una botella personalizada lo que facilita su reconocimiento. Cambiar el modelo posibilitaría el reconocimiento de la marca por parte del cliente, lo cual contribuiría al posicionamiento de la marca que es un pilar de la estrategia de desarrollo de mercado.

d) Modificar el nivel de pH del agua para que sea alcalina. Aunque la respuesta fue negativa en el 64.06% de los casos, el interés por la calidad del agua y el reconocimiento de la marca en hoteles de cuatro y cinco estrellas es el principal motivo de elección para trabajar con



marcas como son San Luis y Andea. Dentro de la visión de Pucyura se evidencia que la empresa quiere entrar en el mercado de hoteles, restaurantes y cafés (HORECA), en este mercado la calidad del agua es importante y valorada. El benchmarking dicta que es Andea la marca que promociona su producto como agua alcalina y esta es una de las razones por la que Andea es un líder dentro del mercado HORECA.

e) Ofrecer botellas de vidrio personales de 330ml. A pesar de que el 86.27% de encuestados utilizan envases de plástico, existe el interés de Pucyura de trabajar con otro tipo de envase como es el de vidrio. Dada la creciente preocupación por el uso desmedido de material plástico de un solo uso sumado al impuesto al consumo de bolsas de plástico, consideramos necesario optar por esta opción que convertirá a la empresa en una empresa amigable con el medio ambiente a futuro. El benchmarking muestra que las dos empresas que lideran en hoteles, que de acuerdo al estudio de mercado son San Luis y Andea, de cuatro y cinco estrellas producen esta línea de producto.

El tercer y último paso para el desarrollo de la estrategia es detallar y enfatizar las tácticas mencionadas en el paso anterior en procedimientos específicos para lograr las metas tácticas. Para visualizar de mejor manera todos los pasos y su relación con él que lo antecede se elaboró la tabla 46 en la que se detallan los procedimientos del tercer paso.

Tabla 46
Desarrollo de la Estrategia

Estrategia		Táctica (Metas Específicas)	Operación (Procedimientos)
Desarrollo de mercado	Misión	Ofrecer el servicio de etiquetas personalizadas	Contactar con los potenciales clientes para informarles sobre los beneficios que obtendrían al trabajar con la empresa como son: el abastecimiento y el bajo precio con respecto a la competencia.
			Cotizar servicios de diseñadores gráficos
			Contratar el servicio de un diseñador gráfico que modifique el modelo estándar de la etiqueta actual en base a los requerimientos de nuestros distribuidores.
			Crear una hoja de ruta que permita optimizar la distribución del producto
		Ofrecer exhibidores como cláusula de exclusividad	Contratar el servicio de un carpintero que realice exhibidores de madera con la marca Pucyura
			Contactar a los clientes potenciales para ofrecerles los exhibidores a cambio de que firmen un contrato de exclusividad con nuestra marca
			Mandar a elaborar exhibidores según potenciales clientes
		Cambiar el modelo de la botella personal	Contratar el servicio de un diseñador que cree un modelo nuevo de botella atractivo para el mercado.
			Llevar al productor de botellas el molde de nuestra nueva botella para que las produzca únicamente para la empresa.
		Modificar el nivel de pH del agua para que sea alcalina	Cotizar insumos necesarios para el tratamiento del agua.
			Adquirir los insumos necesarios para el tratamiento del agua
			Contactar con los hoteles para informarles sobre las cualidades mejoradas del agua y los beneficios que obtendrían al trabajar con la empresa.
			Crear una hoja de ruta que permita optimizar la distribución del producto.
		Ofrecer botellas de vidrio personales de 330ml	Adquirir botellas de vidrio que tengan el nombre de la empresa y el etiquetado pertinente.
			Contactar con los potenciales clientes para informarles sobre el nuevo producto personal envasado en botellas de vidrio por 330ml.
Crear una hoja de ruta que permita optimizar la distribución del producto.			

Nota: Tabla formulada a partir del desarrollo de la estrategia planteado en el capítulo VII.

7.2 Cronograma de Actividades

Para cada táctica se generó un cronograma especificando sus operaciones, que se ven detalladas en un tiempo específico

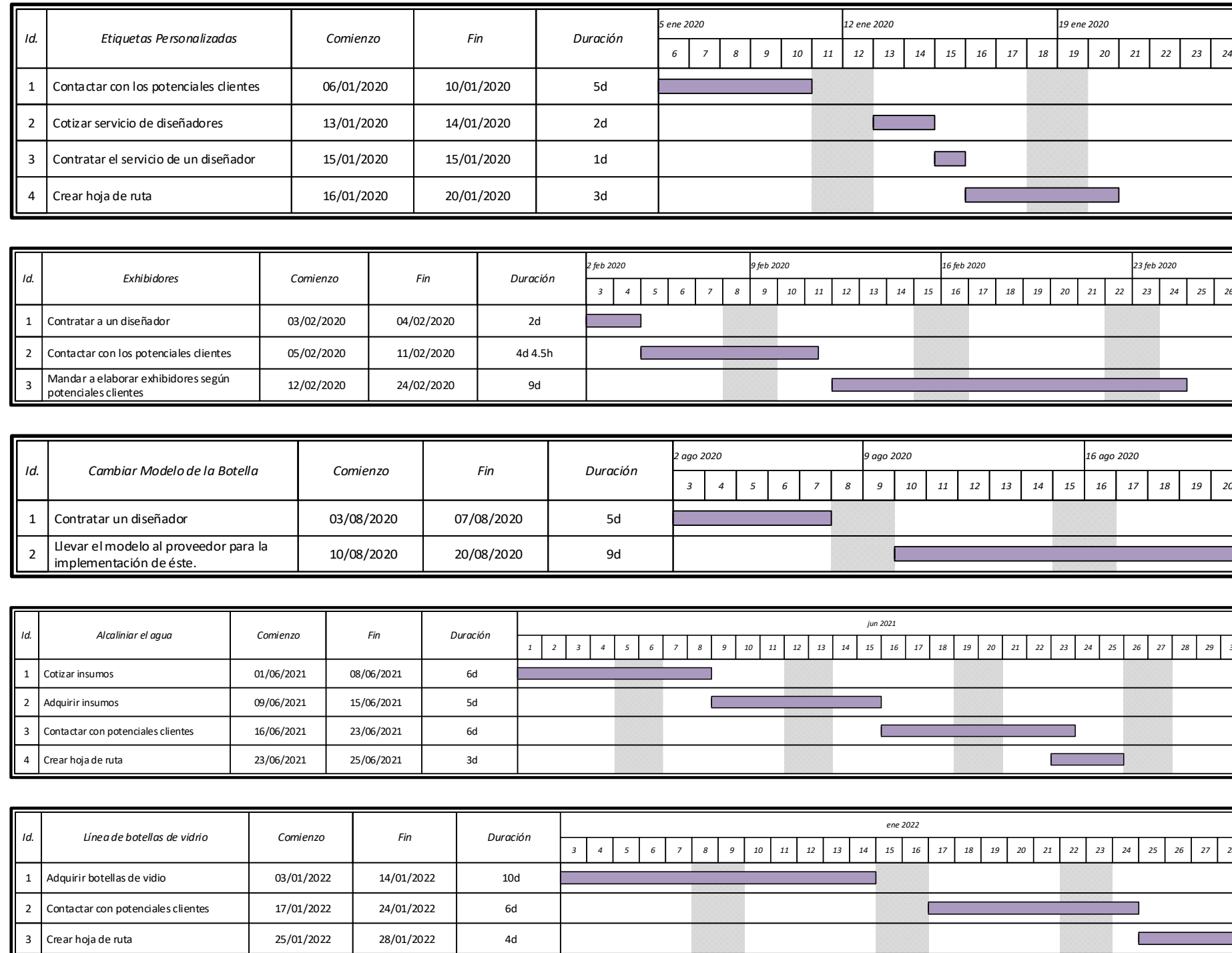


Figura 28. Diagrama de Gantt del cronograma de operaciones.
 Nota: Elaboración basada en la Planeación de Actividades de la propuesta de Mejora.

Capítulo VIII. DISCUSIÓN

8.1 Descripción de los Hallazgos más Importantes de los Resultados de Tablas y Gráficos

8.1.1 Respecto al objetivo general

Como principal hallazgo resultante del Modelo Analítico para la Formulación de estrategias obtenemos la estrategia de desarrollo de mercado acorde a las características y necesidades de la empresa.

8.1.2 Respeto a los objetivos específicos

- **Análisis situacional**

Pucyura dentro del segmento de mercado en el cual se quiere desarrollar, según la encuesta aplicada a hoteles de tres estrellas, muestra que vende a un 1.96%.

Pudimos analizar que la empresa no se defiende de sus amenazas y además de ello no aprovecha sus oportunidades, las fortalezas en comparación a las debilidades nos dan a entender que pesar de que estas últimas son de mayor cuantía existen posibilidades de mejora.

Los resultados de la matriz PEYEA ubica a la empresa Pucyura como una empresa con altas ventajas competitivas, como son los precios bajos, dentro de una industria de alto crecimiento.

- **Estudio de mercado**

Los principales competidores de la empresa son San Luis con un 49.02% de participación en el mercado, Phura con 19.61% y Cielo con 15.69%. Al momento de hacer el análisis de la competencia reconocemos a San Luis como el principal competidor y a Phura como la empresa que brinda el servicio más parecido a Pucyura. Los clientes se inclinan más por una marca por el precio y su prestigio (33.96% y 28.3% respectivamente).

En un principio se creyó que el principal competidor era Andea, el cual, al momento de realizar los estudios, se desmintió, pues únicamente representa un 7.84% del total del segmento de mercado.

El envase preferido por los clientes es el de plástico (86.27%) por la facilidad de adquisición, distribución y por ser envases no retornables.

La marca preferida por el turista es San Luis con un 30% seguida de Cielo y Phura ambas con un 23.3%. El motivo principal de elección es la accesibilidad (43.3%), pues compran, en el hotel o en establecimientos cercanos a este; seguido de la elección por precio (30%). En cuanto

a la presentación la preferida es la presentación de 700ml (48.1%) en botellas de plástico (96.67%).

La matriz MPC ubicó a San Luis como la empresa más fuerte en el factor publicidad y a Pucyura en el factor precio.

La matriz BCG nos muestra la botella personal de 700ml como el producto estrella, la presentación de 1L producto vaca, la presentación de 2.5 y 7 litros productos incógnitas y la de 20L como producto perro. A través de la matriz IE se proponen estrategias de conservar y mantener como son las de desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado.

- **Estrategia de desarrollo**

Mediante el cruce de los resultados de las matrices desarrolladas dentro del modelo analítico, encontramos que son 3 las que se observan con mayor frecuencia, que son desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado. La etapa de decisión, al comparar las estrategias resultantes con las matrices EFE y EFI nos refieren a la estrategia más idónea la cuál es desarrollo de mercado.

Contrastando esta información con los resultados obtenidos a través de las encuestas la estrategia más próxima a ser realizada es la de personalización de etiquetas pues la aceptación de este servicio representa un 67.19% del total de encuestados. Además de ello enfrentar a Phura que es el competidor que ofrece servicios similares.

Para poder enfrentarnos a San Luis, nuestro principal competidor, que a través del contrato con los clientes ofrece exhibidores (36.84%) como medio de fidelización; entregaremos, con el mismo fin, exhibidores de madera como cláusula de exclusividad dentro del contrato con Pucyura.

Para que la empresa logre diferenciarse, y a su vez generar mayor atractivo, en el 2022 se planea cambiar de modelo del envase de la presentación personal, pues actualmente la botella es idéntica a la de Phura.

El interés por el nivel del pH genera una negativa del 64.06%, a pesar de ello los hoteles de mayor prestigio valoran esta cualidad, es por esto que ofrecer el producto mejorado de agua alcalina, forma parte de la segunda estrategia a largo plazo dentro del desarrollo de mercado.

Debido al creciente interés del cuidado del medio ambiente proyectamos para mediados del mismo año una nueva línea de la presentación personal en botellas de vidrio de 330ml.

- **Desarrollo de actividades**

Por medio del diagrama de Gantt podemos proyectar el desarrollo de las actividades hasta diciembre del 2022. Dichas actividades están distribuidas en 5 periodos específicos según cada estrategia de desarrollo de mercado definida.

8.2 Limitaciones del Estudio

- Falta de disposición de los encuestados al momento de responder las encuestas
- Por motivos de confidencialidad los encuestados no brindaron los precios exactos de adquisición de los paquetes de agua embotellada de marcas competidoras
- Al momento de contrastar la información de la empresa respecto a los competidores, no se pudo conocer de forma exacta las ventas en el segmento elegido.
- Desconocimiento del volumen de ventas de la competencia regidas a la encuesta para el mercado específico.

8.3 Comparación Crítica con la Literatura Existente

La Tesis *Estrategia de Desarrollo de Mercados para el Incremento de las Exportaciones de King Kong en la Empresa San Roque S.A. – Lambayeque, Perú – 2018 – 2020* propone una estrategia comercial para aumentar las exportaciones de dicha empresa. Para ello estudia las estratégicas propuestas por diferentes autores, generando así un resumen que les permita seleccionar, de acuerdo a las características de cada una la estrategia y las necesidades de la empresa, la idónea para la empresa San Roque. La selección de la estrategia se realiza mediante un cuadro de evaluación, a través del cual, mediante la evaluación y descarte, queda aquella que funcione como solución a los problemas de la empresa. A diferencia de Pucyura que para la selección de la estrategia utiliza el Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias planteado por Fred R. David en su libro *Administración Estratégica* (David, 2013). El procedimiento que sigue la Tesis citada en un inicio es el mismo que sigue la presente. Ambas investigaciones obtienen como resultado de la selección de estrategia la de desarrollo de mercados. La manera en la que la Tesis realizada para la empresa San Roque define las estrategias que se aplicarán dentro de la ya mencionada, estrategia de desarrollo de mercado, a través de la Matriz de Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante el cruce de cada de una de ellas que da como resultado un listado de estrategias para



cada tipo de combinación. Las estrategias que se proponen para la empresa Pucyura también se extraen de dicha matriz, pero son complementadas con las estrategias resultantes de las matrices que sugiere el Modelo propuesto por Fred David y los resultados encontrados en el estudio de mercado.

La tesis *Diseño de estrategias de Marketing para un Hostal en la Ciudad de Quito – 2010* propone una estrategia para posicionar al hostal “Your Home”. Con este fin, detalla primeramente las estrategias competitivas y las estrategias básicas definidas por Michael Porter, para así poder direccionar la decisión en base a las necesidades de la empresa. Dentro de la tesis, como segundo capítulo, analiza la situación actual de la empresa en base a los competidores y los consumidores, para luego realizar la Matriz de Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Dentro de la tercera parte realiza un estudio de mercado, donde a través de registros internos y externos, encuestas, analiza los resultados, busca nichos potenciales y ubica su target. A diferencia de Pucyura, que define su estrategia a través del Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias planteado por Fred R. David en su libro *Administración Estratégica* (David, 2013), la tesis, define su estrategia a través únicamente del estudio de mercado. La tesis utiliza además el Marketing Mix para poder establecer las actividades específicas para cada área relacionada a la estrategia obtenida, a diferencia de Pucyura que lo hace a través de un cronograma.

CONCLUSIONES

- El objetivo de la presente investigación fue encontrar la estrategia más adecuada para que la empresa Pucyura se inserte en el mercado, para ello se siguió el Modelo Analítico para la Selección de Estrategias. La estrategia resultante fue la de desarrollo de mercado donde se plantearon cinco tácticas para poder desarrollarla.

- La empresa Pucyura se desenvuelve en un mercado de alto crecimiento, con la posibilidad de aprovechar sus ventajas competitivas como es el precio y el hecho de ser una empresa relativamente nueva que cuenta con oportunidades de mejora para insertarse en nuevos nichos de mercados, como lo es, en este caso, el sector turístico.

- La investigación se realizó en el segmento de hoteles de tres estrellas en el distrito de Cusco donde se ubicó como principales competidores a San Luis y Phura. A pesar de que en un principio se creyó que Andea era el principal competidor, la investigación de mercado demostró Andea trabaja con hoteles de calificaciones mayores a las de tres estrellas entre otras empresas más grandes. San Luis es quien tiene mayor participación en el mercado y Phura, la empresa que ofrece servicios semejantes a los que desea ofrecer Pucyura, dado que es una empresa cusqueña y después de Pucyura es quien lidera en precios bajos.

- Resultado del cruce de las matrices desarrolladas en el Modelo Analítico para la Selección de Estrategias con los datos obtenidos en el estudio de mercado, través de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, se pudo escoger entre los tres tipos de estrategias intensivas más reiteradas dentro de cada una de las matrices, siendo la evaluada con mayor puntaje, la estrategia de desarrollo de mercado.

- Para la estrategia de desarrollo del mercado se elaboraron cinco estrategias las que son por orden cronológico: servicio de etiquetado personalizado, colocación de exhibidores como cláusula de exclusividad, cambio de modelo de botella de plástico como medio de diferenciación, incremento del nivel de pH y finalmente, agregar la línea de producto de agua en botellas de vidrio.



RECOMENDACIONES

- La empresa Pucyura debe ejecutar las estrategias de servicio de etiquetado personalizado, colocación de exhibidores como cláusula de exclusividad, cambio de modelo de botella de plástico como medio de diferenciación, incremento del nivel de pH y finalmente, agregar la línea de producto de agua en botellas de vidrio, para así poder ser competitiva y llegar a posicionarse en el mercado de hoteles de tres estrellas en el distrito de Cusco con miras a abarcar la totalidad de hoteles en la región.
- Delimitar las áreas funcionales de la empresa para evitar desorganización futura, puesto que a medida que la empresa vaya creciendo se incrementarán nuevas áreas y con ello, nuevos trabajadores, y de no corregir este problema, generará una situación caótica en la empresa.
- Para poder competir con Phura y San Luis, que son los principales competidores, se recomienda optar por el uso de tácticas que fueron propuestas en las estrategias planteadas, que son ofrecer etiquetas personalizadas y ofrecer exhibidores.
- Se propone controlar las actividades constantemente de acuerdo al cronograma de actividades, para así llegar a cumplir todas las metas planteadas, y a finales del 2020 tener un mercado fijo.
- Se debe realizar hojas de ruta para facilitar el contacto y la distribución de los productos a los puntos de venta nuevos y existentes.



REFERENCIAS

Agro Bialar Marketing. (2019). *¿Qué Es y Como Funciona el Canal Horeca? Sector Distribución y Tendencias?* Retrieved from https://www.bialarblog.com/canal-horeca/?fbclid=IwAR0qxzM_RCFndT98Xif3AYFDd4e2yj1soJhCCtW8wL-jfxJNBTA5YOvbsqs

Agua Phura. (2019). *Agua Phura.* Retrieved from http://www.aguaphura.com/?fbclid=IwAR1D_eUCfFXkNxrj5IJqoFMw3IEetvzOjTqy6XiTDquAPi-L_qLNzknqgMU

American Marketing Association. (2013, Julio). *Definitions of Marketing.* Retrieved Agosto 20, 2019, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

Andea. (2016). *Andea.* Retrieved from <http://andea.com.pe/?fbclid=IwAR3S8L7LfZWF5teEUrYgIirn-iFobxF7uXJp0P7llquJJ-70Qauh5JyfF6Y#producto>

Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (2015). *Gerencia de Mercadeo.* Retrieved Agosto 20, 2019, from *Participación de Mercado Relativa:* <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc089.htm>

Catalán, B. (2019, Septiembre 10). *Rankia.* Retrieved Diciembre 04, 2019, from *Las empresas más importantes del Perú: sector textil/calzado y sector bebidas:* https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2280145-empresas-mas-importantes-peru-sector-textil-calzado-bebidas?fbclid=IwAR39ZHD_t5cFaItjtbpZl_WcXQjEBJsA1-1YtjXkSzKUiC77s_wNpmt7Yew

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.



Diario Gestión. (2019, Marzo 19). Agua embotellada: ¿Se avecina guerra de precios en este mercado? *Gestión*.

Díaz Enriquez, J. D., Núñez Bellina, R. A., & Rocca Gonzales, M. R. (2017). *Plan de marketing: desarrollo de mercado para una empresa social-caso Yaqua*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9624/DIAZ_NU%C3%91EZ_ROCCA-PLAN_DE_MARKETING_DESARROLLO_DE_MERCADO_PARA_UNA_EMPRESA_SOCIAL_CASO_YAQUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (2010). *Ministerio de Salud*. Retrieved Agosto 19, 2019, from Consulta de Registros Sanitarios de Alimentos: http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Consulta_Registro_Sanitario.aspx

EAE Business School. (2019). *EAE Business School*. Retrieved Agosto 20, 2019, from Retos de la empresa familiar: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-un-contrato-de-exclusividad>

Espinosa, R. (2015, Mayo 31). *RobertoEspinosa*. Retrieved Agosto 15, 2019, from Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento: robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff.estrategias-crecimiento

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (Quinta ed.). (J. Reyes Martínez, & G. L. Olguín Sarmiento, Eds.) México: Cengage Learning.



García Olivares, A. A. (2006, Agosto). *eumed.net*. Retrieved Agosto 20, 2019, from Estudio de caso en la industria del reciclaje de plásticos: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/aago/a5f.htm>

García Pérez, M., & Sabater Sánchez, R. (2003, Diciembre). Relaciones Entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa. *Madri+d*, 20. Retrieved Agosto 08, 2019, from <https://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.asp?fbclid=IwAR3MpG-o-Qo1npGoXpzRETwHADWkSdrXNvpURQ0BAiOJ0Gir59MaZmtFReQ>

Gestión. (2018, Abril 15). *Gestión*. Retrieved Julio 16, 2019, from Mayor consumo de agua reduce liderazgo de las gaseosas, reportó Kantar.: [https://gestion.pe/economia/mayor-consumo-agua-embotellada-reduce-liderazgo-gaseosas-reporto-kantar-](https://gestion.pe/economia/mayor-consumo-agua-embotellada-reduce-liderazgo-gaseosas-reporto-kantar-231516?fbclid=IwAR3ayby4_3PyTIxrBqxYY3jkGnW1L_vEli1jV1B3LmM-3xgXqRznacPthP8)

[231516?fbclid=IwAR3ayby4_3PyTIxrBqxYY3jkGnW1L_vEli1jV1B3LmM-3xgXqRznacPthP8](https://gestion.pe/economia/mayor-consumo-agua-embotellada-reduce-liderazgo-gaseosas-reporto-kantar-231516?fbclid=IwAR3ayby4_3PyTIxrBqxYY3jkGnW1L_vEli1jV1B3LmM-3xgXqRznacPthP8)

GoogleMaps. (n.d.). *GoogleMaps*. Retrieved from <https://www.google.com/maps/search/13%C2%B028'06.6%22S+72%C2%B008'03.5%22W+y+-13.468491,+72.134297/@-13.5107776,-71.9638442,15z>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

Koltler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Catorce ed.). México: Pearson.

La República. (2019, Marzo 10). *La República*. Retrieved Julio 06, 2019, from Peruanos optan por un mayor consumo de agua: <https://larepublica.pe/economia/1428384-peruanos-optan-mayor-consumo-agua>



La República. (2019, Marzo 07). Producción de agua embotellada crecería 7,9% este año. *La República*. Retrieved Diciembre 05, 2019, from <https://larepublica.pe/economia/1426263-produccion-agua-embotellada-creceria-79-ano/>

Lambin, J.-J. (1991). *Marketing Estratégico* (Segunda ed.). (A. Molla , & S. Miquel, Trans.) España: McGraw-Hill.

Ludeña Jugo, D. A., & Sono Quintana, G. E. (2017). *Estrategia De Desarrollo De Mercados Para El Incremento De Las Exportaciones De King Kong En La Empresa San Roque S.A. – Lambayeque Perú – 2018 – 2020 (Tesis de Pregrado)*. Universidad San Martín de Porres, Lambayeque. Retrieved from http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2742/1/ludena_sono.pdf

Malhotra, N. K. (2009). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trans.) México D.F.: Pearson.

Mikoluk, K. (2013, Diciembre 12). *Udemy*. Retrieved Diciembre 04, 2019, from *La Planificación en la Gestión: Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos*: <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planos-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

MINCETUR. (2004). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Retrieved Noviembre 14, 2018, from *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo*: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLAGVT_2004.pdf

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing Un Enfoque Basado en el Proceso de Decisión* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.



Normas APA. (2016). *Normas APA*. Retrieved Enero 10, 2019, from Fórmula para calcular la muestra de una población: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>

PerúRetail. (2019, Abril 30). *PerúRetail*. Retrieved from Perú: Importación de agua embotellada se duplicó durante este verano: <https://www.peru-retail.com/peru-importacion-agua-embotellada->

verano/?fbclid=IwAR2w19nPcVgR9SzE0tY9yrOrmNvopIhgFmCCCzX4ppzV8wN-OHU0HawKvQA

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Segunda ed.). (M. E. Rosas Sánchez, Trans.) México: Patria.

Pucyura E.I.R.L. (2019). Archivos de Información. Cusco, Cusco, Cusco.

SanLuisPerú. (2019). *Facebook*. Retrieved from San Luis: https://www.facebook.com/pg/sanluisperu/photos/?ref=page_internal

Trujillo Jacome, E. M. (2010). *Diseño de estrategias de Marketing para un Hostal en la Ciudad de Quito (Tesis de Maestría)*. Universidad Andina Simon Bolivar, Quito. Retrieved from <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2716/1/T0884-MBA-Trujillo-Dise%c3%b1o%20de%20estrategias.pdf>

Wagner Mainardes, E., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognized by management students? *Ekonomika a management*, 61. doi:10.15240/tul/001/2014-1-004

ANEXOS

Anexo 1. Auditoría organizacional

AUDITORÍA ORGANIZACIONAL			
Lista de Preguntas para una auditoría administrativa			
		SÍ	NO
1	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		✓
2	¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		✓
3	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos lleva a cabo una planeación efectiva?		✓
4	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	✓	
5	¿Es adecuada la estructura de la organización?		✓
6	¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?	✓	
7	¿Es alta la moral de los empleados?	✓	
8	¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	✓	
9	¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	✓	
Total		56%	44%
Lista de Preguntas para una auditoría de marketing			
		SÍ	NO
1	¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?		✓
2	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?		✓
3	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		✓
4	¿Son rentables y confiables los canales de distribución actuales?	✓	
5	¿La empresa cuenta con una distribución de ventas efectiva?		✓
6	¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?		✓
7	¿La calidad de los productos y el servicio de la empresa son adecuados?	✓	
8	¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?		✓
9	¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?		✓
10	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?		✓
11	Comparadas con sus rivales, ¿La presencia de la empresa en internet es excelente?		✓
Total		18%	82%



Lista de Preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad?			
1	¿Es financieramente fuerte la empresa de acuerdo al análisis de razones financieras?		✓
2	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?	✓	
3	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo mediante deudas o acciones?	✓	
4	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	✓	
5	¿Son efectivos los procedimientos para el presupuesto de capital?		✓
6	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	✓	
7	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?		
8	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y capacitación adecuadas?		✓
9	¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?		✓
Total		50%	50%
Lista de Preguntas para una auditoría de producción y operaciones?			
1	¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?	✓	
2	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buena condición?	✓	
3	¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?	✓	
4	¿Las políticas y procedimientos de control de calidad son efectivos?	✓	
5	¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?	✓	
6	¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?	✓	
Total		100%	0%

Nota: Extraído del formulario de Auditoría Organizacional postulado por Fred David (2013).

Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL		
¿Cómo formular la estrategia de desarrollo en la empresa embotelladora de agua Pucyura en Cusco en el año 2019?	Formular la estrategia de desarrollo en la empresa embotelladora de agua Pucyura en Cusco en el año 2019.	Estrategia de Desarrollo	Tipo de Investigación: Descriptiva
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS		Enfoque: Cuantitativo
¿Cuál es la situación actual de la empresa?	Analizar la situación actual de la empresa.		Diseño: No experimental transeccional
¿Cómo efectuar un estudio de mercado preliminar a la elección de la estrategia?	Efectuar un estudio de mercado preliminar a la elección de la estrategia.		
¿Cómo definir la estrategia de desarrollo más efectiva para la empresa?	Definir la estrategia de desarrollo más efectiva para la empresa.		
¿Cómo planear el desarrollo adecuado de las actividades de la estrategia seleccionada?	Planear el desarrollo adecuado de las actividades de la estrategia seleccionada.		

Nota: Tabla generada durante el proceso de la tesis.

Anexo 3. Lista de hoteles registrados por el MINCETUR de tres estrellas en el distrito de Cusco

	RUC	Nombre comercial	Dirección del establecimiento
1	10093601063	Amerindia	Clle Chaparro Nro. 170
2	10238090097	Cahuide	Clle Saphi Nro. 845
3	10244642468	Siete Ventanas	Clle Siete Ventanas Nro. 207 - Ba. San Blas
4	20101278582	Royal Inka Ii	Clle Santa Teresa Nro. 335 - Urb. Centro Historico
5	20101278582	Royal Inka I	Pza. Plaza Regocijo Nro. 299
6	20301837896	Los Portales	Av. El Sol Nro. 602 Lt. 602
7	20347087620	Cusco Plaza Ii	Clle Saphy 486 Con Puerta De Servicios Hacia Calle Tecsecocha
8	20357642672	Vilandre	Av. El Sol Nro. 910 -
9	20358071954	Mirador Los Apus	Clle Atoqsaycuchi Nro. 515
10	20400199109	Hotel De La Villa Hermoza	Av. Pardo Nro. 1079 -
11	20442053431	Ruinas	Clle Ruinas Nro. 472
12	20447725071	Imperial Cusco Hotel	Av. Centenario Nro. 741
13	20450551083	Prisma Hotel Del Cusco	Clle Matara Nro. 394 -
14	20450687490	Hotel Garcilaso Ii	Clle Garcilaso Nro. 285
15	20450687490	Garcilaso I	Clle Garcilaso Nro. 233
16	20450705145	Pension Alemana	Clle Tandapata 260 Nro. 260
17	20450791980	San Francisco Plaza Hotel	Clle Ceniza Nro. 147 -
18	20455891702	Maytaq Wasi	Clle Santa Catalina Ancha Nro. 342
19	20485041240	Munay Wasi Inn	Av. Tullumayo Nro. 418
20	20490149539	Cusco Kenamari	Av. Pardo Nro. 769 Int. B -
21	20490179527	Don Bosco	Av. Don Bosco- -
22	20490267060	Posada De Atahuallpa	Jr. Atahuallpa Nro. 405 Mz. A - Urb. Tahuantinsuyo
23	20490494473	Melanys	Av. Huayruopata Nro. 1228 -
24	20490536656	Monasterio San Pedro	Clle Ccascaparo 116 -
25	20490639625	San Pedro	Clle Ccascaparo 116 Nro. 116 - Ci. Calle Ccascaparo 116
26	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Catedral	Clle Santa Catalina Angosta Nro. 149 -
27	20505670443	Casa Andina Premium Cusco	Pza. Plazoleta De Limacpampa Chico Nro. 473 -
28	20505670443	Casa Andina Classic San Blas	Clle Chihuampata- Nro. 278 -
29	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Plaza	Clle Portal Espinar Nro. 142 - Zn. Centro Historico
30	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Koricancha	Clle San Agustin- Nro. 371 -



	RUC	Nombre comercial	Dirección del establecimiento
31	20513278293	San Agustin Internacional	Clle Maruri Nro. 390 -
32	20523026331	Emperador Plaza	Clle Santa Catalina Ancha Nro. 377 -
33	20527248133	Marqueses	Clle Garcilaso Nro. 256 -
34	20527326622	Midori	Clle Ataud 204 Nro. 204
35	20527372144	Samay	Av. San Martin Nro. 206
36	20527400881	Sueños Del Inca	Clle Alabado Nro. 119 - Ba. San Blas
37	20527431256	Los Andes De America	Clle Garcilaso Nro. 150
38	20527555575	Awkis Dream Hotel	Clle Collacalle Nro. 310 -
39	20527566429	Rumi Punku	Clle Choquechaca Nro. 339 -
40	20527658978	Hotel Inka Andina	Clle Belen Nro. 494 Int. 2 -
41	20528039775	Hotel Koyllur	Clle Pumapaccha- Nro. 243 -
42	20535733806	Plaza De Armas De Cusco	Clle Portal De Mantas Nro. 114 -
43	20536047906	Tierra Viva Cusco San Blas	Clle Carmen Alto N° 194 Nro. 194 -
44	20536047906	Tierra Viva Cusco Centro	Clle Cruz Verde N° 390 Nro. 390
45	20536047906	Tierra Viva (Suecia)	Clle Suecia Nro. 345 - Ci. Cusco
46	20536047906	Tierra Viva (Saphy)	Clle Saphy Nro. 766 -
47	20564013341	Yawar Inka	Alm. Pardo N° 718 Nro. 718 -
48	20564276783	Tarabamba	Clle Pavitos Nro. 527 -
49	20564517659	Sol Del Oriente	Av. Tullumayo N° 872 Nro. 872 -
50	20601939062	Royal Qosqo Plaza De Armas	Clle Tecsecocha N° 2 Nro. 2 -
51	20602723136	Illa Hotel	Clle Carmen Alto N° 166 Nro. 166 -
52	20603149344	Kimisa Hotel	Clle Choquechaca N° 320 Nro. 320 -
53	10238026585	Villa San Blas	Clle Chihuampata- Nro. 621 -
54	10238316117	Santo Domingo	Av. El Sol Nro. 520-B Lt. 520
55	10401769965	Qori Kintu	Clle Carmen Bajo N° 119 Nro. 119 -
56	20278056806	Corihuasi	Clle Suecia Nro. 561 - Ci. Cusco
57	20347087620	Cusco Plaza I	Clle Nazarenas- Nro. 181 -
58	20490083091	Milan	Av. Costanera Mz. D-2 Lt. 09 - Urb. Ttio
59	20490453441	La Casa De Selenque	Clle Loreto Nro. 115 -
60	20490803107	Inkarri Hostal	Clle Collacalle Nro. 204 -
61	20491015030	Villa San Blas	Clle Chihuampata Nro. 621 -
62	20564144011	Atlantis	Via Lucrepata Mz. D Lt. 1 -
63	20600678001	Gold Garden	Clle Pumacurco N° 490 Nro. 490 -
64	20601182069	Panaka	Clle Belen N° 347 Nro. 347 -

Anexo 4. Encuesta por conveniencia a hoteles de cuatro y cinco estrellas en el distrito de Cusco.

***Encuesta por conveniencia
Encuesta a hoteles de 4 y 5 estrellas***

1 ¿Qué marca adquiere?

2 ¿En qué tipo de envase?

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Vidrio |
| <input type="checkbox"/> | Plástico |
| <input type="checkbox"/> | Ambos |

3 ¿Qué cantidad de paquetes adquiere mensualmente?

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Vidrio |
| <input type="checkbox"/> | Plástico |

4 ¿Cuál es la modalidad de pago?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Contra entrega |
| <input type="checkbox"/> | Crédito de 30 días |

Observaciones:

Anexo 5. Encuesta a hoteles tres estrellas en el distrito de Cusco.

Previo un cordial saludo, nos presentamos, somos un grupo de investigación que va a analizar el mercado de agua embotellada del sector turismo en Cusco.

Por favor complete la siguiente encuesta y responda, como empresa, las preguntas con la mayor precisión posible.

Complete con una "X" y/o escribiendo las siguientes preguntas

1 ¿Ofrece alguno de los siguientes servicios? (puede marcar más de una alternativa)

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| a | <input type="checkbox"/> | Venta de agua embotellada |
| b | <input type="checkbox"/> | Entrega de agua embotellada de cortesía |
| c | <input type="checkbox"/> | Bidones a disposición del cliente para rellenado de botellas |
| d | <input type="checkbox"/> | No lo hago (pase a la pregunta 9) |

2 ¿Cómo adquiere el agua embotellada? (seleccione una alternativa)

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| a | <input type="checkbox"/> | Tengo un contrato con una distribuidora |
| b | <input type="checkbox"/> | La compro de almacenes |
| c | <input type="checkbox"/> | Me abastece una distribuidora |

3 ¿En qué tipo de envase adquiere las botellas?

- | | | |
|---|--------------------------|----------|
| a | <input type="checkbox"/> | Plástico |
| b | <input type="checkbox"/> | Vidrio |
| c | <input type="checkbox"/> | Ambos |

4 ¿Qué cantidad de paquetes, según la presentación, mensualmente adquiere?

- | | | | |
|---|--------------|-----------|----------------------|
| a | De 223ml | cantidad: | <input type="text"/> |
| b | De 625ml | cantidad: | <input type="text"/> |
| c | De 1 Litro | cantidad: | <input type="text"/> |
| d | De 2 Litros | cantidad: | <input type="text"/> |
| e | de 20 Litros | cantidad: | <input type="text"/> |

5 ¿Qué marca adquiere con mayor frecuencia? (marque sólo una alternativa)

- | | | |
|---|--------------------------|----------|
| a | <input type="checkbox"/> | Cielo |
| b | <input type="checkbox"/> | Andea |
| c | <input type="checkbox"/> | Phura |
| d | <input type="checkbox"/> | San Luis |
| e | <input type="checkbox"/> | Otros... |

6 ¿Por qué adquiere dicha marca?

- | | | |
|-----|--------------------------|------------------------|
| a | <input type="checkbox"/> | CONVENIENCIA ECONÓMICA |
| a.1 | <input type="checkbox"/> | Precio |
| a.2 | <input type="checkbox"/> | Oferta del proveedor |
| b | <input type="checkbox"/> | CUALIDAD DEL ENVASE |

b.1	<input type="text"/>	Forma de la botella (ergonómica)
b.2	<input type="text"/>	Etiqueta atractiva
C	<input type="text"/>	CUALIDAD DEL AGUA
c.1	<input type="text"/>	Nivel de Ph
c.2	<input type="text"/>	Minerales
c.3	<input type="text"/>	Reconocimiento de la marca
7	¿Es consumidor del agua embotellada Pucyura? ¿Por qué?	
A	<input type="text"/>	Sí
a.1	<input type="text"/>	Pero no tengo contacto con el proveedor
a.2	<input type="text"/>	Por sus cualidades ya sean del envase o agua
B	<input type="text"/>	No
b.1	<input type="text"/>	Porque no conozco la marca
b.2	<input type="text"/>	Por el precio
8	¿Le gustaría contar con un servicio personalizado que se encargue de la entrega de agua embotellada en su mismo establecimiento y tenga además la marca distintiva de su empresa en la etiqueta lo que por tanto generaría publicidad para su empresa?	
A	<input type="text"/>	Sí
B	<input type="text"/>	No
9	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio en botellas de 650ml?	
	especifique: <input type="text"/>	soles
10	Consumir agua alcalina (aquella que contiene un nivel de ph mayor a 7) facilita la eliminación de toxinas del cuerpo, evita la retención de líquidos, es un potente antiácido y proporciona mejor hidratación dentro de otros beneficios. Al saber esto ¿Usted preferiría comprar agua de este tipo para su empresa?	
A	<input type="text"/>	Sí
B	<input type="text"/>	No



Anexo 6. Base de datos de la encuesta a hoteles de tres estrellas.

	Servicio que ofrecen	Tipo de servicio	Tipo de envase	Presentación					Marca	Motivo de Elección			Trabaja con Pucyura		Servicio de etiquetas	Precio referencial	pH del agua	
				330 ml	650 ml	1 L	2 L	20 L		Conveniencia Económica	Cualidad del Envase	Cualidad del Agua	Si	No				
1	Venta		Abastecido	Plástico		4				Andea			Nivel de pH		No contacta prov.	Si	0.8	Si
2	Venta		Abastecido	Plástico		12	6			Cielo	Precio				No la conoce	Si	0.7	No
3	Venta		Abastecido	Plástico		15	10			Cielo	Precio				No contacta prov.	Si	0.9	No
4	Entrega		Abastecido	Plástico		10				Cielo	Precio				No la conoce	No		No
5	Venta		Abastecido	Plástico		8				Cielo	Precio				No la conoce	Si	0.8	No
6	Entrega		Abastecido	Plástico		6				Phura	Precio				No la conoce	Si	0.7	Si
7	Venta		Abastecido	Plástico		5				Phura	Precio				No la conoce	Si	0.8	No
8	Venta		Abastecido	Plástico		10	5			Pucyura	Precio			Precio		Si	0.7	No
9	Venta		Abastecido	Plástico		8	2			San Luis			Reconocimiento		No la conoce	Si	1	Si
10	Venta		Abastecido	Plástico		5	3			San Luis	Precio				No la conoce	Si	1.2	No
11	Venta		Abastecido	Plástico		12	6	2		San Luis	Precio				No la conoce	Si	0.6	No
12	Venta		Abastecido	Plástico		10	7			San Luis	Precio				No la conoce	Si	0.7	No
13	Venta		Abastecido	Plástico		15	7			San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.8	Si
14	Venta		Abastecido	Plástico		7	9			San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	1	No
15	Venta		Abastecido	Plástico			10	3		San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.8	No
16	Venta		Abastecido	Plástico		12	12			San Luis			Reconocimiento		No la conoce	Si	1.2	Si
17	Entrega		Abastecido	Vidrio	8					San Luis			Reconocimiento		No la conoce	Si	0.8	No
18	Entrega		Abastecido	Plástico		10				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		No
19	Venta		Abastecido	Plástico		8				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		No
20	Venta		Abastecido	Plástico		7				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		No
21	Venta		Abastecido	Plástico		9				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	Si	1	Si
22	Venta		Abastecido	Plástico		17				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		Si
23	Venta	Entrega	Abastecido	Ambos	5	8				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		Si
24	Venta		Abastecido	Plástico		8				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		Si
25	Venta		Almacén	Plástico		6	6			Cielo	Precio				No la conoce	Si	0.8	No
26	Venta		Almacén	Plástico		4				Cielo	Precio		Reconocimiento		No contacta prov.	Si	0.8	No
27	Venta		Almacén	Plástico		3				Cielo	Precio		Reconocimiento		No la conoce	No		Si
28	Venta	Bidones	Almacén	Plástico		12			5	Phura	Precio				No la conoce	Si	0.9	Si
29	Venta		Almacén	Plástico		5				San Luis	Precio				No la conoce	Si	1	No
30	Venta		Almacén	Plástico		3				San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.8	Si
31	Venta	Bidones	Almacén	Plástico		10			4	San Mateo			Reconocimiento		No la conoce	Si	1	No
32	Venta		Almacén	Plástico		8				San Mateo			Minerales		No la conoce	Si	1	Si
33	Entrega		Contrato	Vidrio	10					Andea			Nivel de pH		No la conoce	No		Si
34	Venta	Bidones	Contrato	Plástico		12			10	Andea			Nivel de pH		No la conoce	Si	0.8	Si
35	Venta	Entrega	Contrato	Ambos	5	8				Andea			Nivel de pH		No la conoce	No		Si
36	Venta		Contrato	Plástico		8				Cielo	Precio				No la conoce	Si	0.9	Si
37	Entrega		Contrato	Plástico		8				Phura	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.7	No
38	Entrega		Contrato	Plástico		10				Phura	Oferta prov.				No contacta prov.	Si	0.7	No
39	Entrega		Contrato	Plástico		5				Phura	Oferta prov.				No la conoce	No		No
40	Entrega		Contrato	Plástico		9				Phura	Precio				No la conoce	No		No
41	Entrega	Venta	Contrato	Plástico		10			2	Phura	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.6	Si
42	Venta		Contrato	Plástico		15			6	Phura	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.7	No
43	Venta	Entrega	Contrato	Plástico		20				Phura	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.7	No
44	Venta		Contrato	Plástico			5			San Carlos	Precio				No contacta prov.	Si	0.8	No
45	Venta	Entrega	Contrato	Ambos	5	7	3			San Luis		Forma bot.			No contacta prov.	No		Si
46	Venta		Contrato	Plástico		8	5			San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	0.8	No
47	Venta		Contrato	Plástico		8	5			San Luis	Oferta prov.				No la conoce	No		No
48	Venta		Contrato	Plástico		15	7			San Luis	Oferta prov.				No la conoce	Si	1	No
49	Venta		Contrato	Plástico		10			6	San Luis	Oferta prov.				No la conoce	No		No
50	Venta		Contrato	Ambos	2	20				San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		Si
51	Venta	Entrega	Contrato	Vidrio	25					San Luis			Reconocimiento		No la conoce	No		Si
52	No														No la conoce	Si	1	No
53	No														No la conoce	Si	0.9	No
54	No														No la conoce	Si	0.9	No
55	No														No la conoce	Si	0.8	No
56	No														No la conoce	Si	0.8	No
57	No														No la conoce	Si	0.8	No
58	No														No la conoce	Si	0.8	No
59	No														No la conoce	No		No
60	No														No la conoce	No		No
61	No														No la conoce	No		No
62	No														No la conoce	No		No
63	No														No la conoce	Si	1	Si
64	No														No la conoce	Si	0.9	Si

Nota: Tabla creada en base a los datos obtenidos a través de la encuesta del Anexo 5.

Anexo 7. Encuesta por conveniencia a Turistas en el distrito de Cusco.

Encuesta por conveniencia
Encuesta al turista

1 ¿Consume usted agua embotellada?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

2 ¿Qué marca consume?

3 ¿Por qué escoge la marca que consume?

<input type="checkbox"/>	Accesibilidad
<input type="checkbox"/>	Cualidades
<input type="checkbox"/>	Envase
<input type="checkbox"/>	Precio

4 ¿En qué presentación?

<input type="checkbox"/>	Personal
<input type="checkbox"/>	Litro

5 ¿En qué tipo de envase?

<input type="checkbox"/>	Vidrio
<input type="checkbox"/>	Plástico

Anexo 8. Base de datos resultante de la aplicación de la encuesta a Turistas en el distrito de Cusco.

	Consume	Marca	Motivo	Presentación	Material
1	Si	Cielo	Envase	1 Litro	Plástico
2	Si	Cielo	Envase	1 Litro	Plástico
3	Si	Cielo	Precio	2 Litros	Plástico
4	Si	Cielo	Precio	2 Litros	Plástico
5	Si	Cielo	Accesibilidad	Personal	Plástico
6	Si	Cielo	Precio	Personal	Plástico
7	Si	Cielo	Precio	Personal	Plástico
8	No	Otro producto	Accesibilidad	-	-
9	No	Otro producto	Cualidades	-	-
10	Si	Phura	Accesibilidad	1 Litro	Plástico
11	Si	Phura	Envase	2 Litros	Plástico
12	Si	Phura	Precio	2 Litros	Plástico
13	Si	Phura	Accesibilidad	Personal	Plástico
14	Si	Phura	Precio	Personal	Plástico
15	Si	Phura	Precio	Personal	Plástico
16	Si	Phura	Precio	Personal	Plástico
17	Si	Pucyura	Accesibilidad	1 Litro	Plástico
18	Si	Pucyura	Accesibilidad	1 Litro	Plástico
19	Si	San Luis	Accesibilidad	1 Litro	Plástico
20	Si	San Luis	Envase	1 Litro	Plástico
21	Si	San Luis	Envase	1 Litro	Plástico
22	Si	San Luis	Accesibilidad	2 Litros	Plástico
23	Si	San Luis	Accesibilidad	2 Litros	Plástico
24	Si	San Luis	Accesibilidad	Personal	Plástico
25	Si	San Luis	Accesibilidad	Personal	Plástico
26	Si	San Luis	Precio	Personal	Plástico
27	Si	San Mateo	Accesibilidad	Personal	Plástico
28	Si	San Mateo	Cualidades	Personal	Plástico
29	Si	San Mateo	Cualidades	Personal	Plástico
30	Si	San Luis	Accesibilidad	Personal	Vidrio



Anexo 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos por Producto

	Presentación														
	650			1L			2.5L			7L			20 L		
MATRIZ EFE	P	C	CP	P	C	CP	P	C	CP	P	C	CP	P	C	CP
Oportunidades															
Aumento del consumo de agua embotellada en la canasta de bebidas luego al 31% en el 2018 (La República, 2019)	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3						
Elevado poder adquisitivo de segmento de mercado meta.	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
Los precios de la competencia son altos y oscilan entre 0.77 y 1.10 soles por precio unitario de botella personal. (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6	0.25	4	1						
Tendencia positiva al consumo de productos saludables. "En los últimos tres años la participación del consumo de gaseosas bajó del 47% al 44%, mientras que el agua embotellada subió del 24% al 30%" (Diario Gestión, 2018).	0.08	3	0.24	0.1	3	0.3	0.09	3	0.27	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9
Productos sustitutos del agua embotellada tiene precios más altos.	0.05	1	0.05												
Visita de turistas extranjeros al Perú aumentará en un 9% en 2019 (El Comercio, 2019)	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06	0.07	1	0.07						
Las empresas tienen la necesidad de publicitar su marca.	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32									
Amenazas															
El mercado turístico es fluctuante en las diferentes épocas del año.	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08						
Competencia de marcas nacionales e internacionales.	0.1	2	0.2	0.15	2	0.3	0.15	2	0.3	0.15	1	0.15	0.15	2	0.3
Facilidad de ingreso de nuevos competidores por pocas barreras de entrada para el mercado de agua embotellada.	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.25	1	0.25	0.25	1	0.25
Alta presencia de productos sustitutos.	0.05	1	0.05												
Algunos clientes consumidores de agua embotellada están fidelizados a una sola marca (Díaz, et al., 2017).	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.08	1	0.08						
Sobreexplotación de acuíferos y contaminación de las aguas.	0.04	1	0.04	0.06	1	0.06	0.04	1	0.04	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09
Inestabilidad económica.	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06
Sumatoria	1		2.15	1		2.24	1		2.28	1		1.6	1		1.75
MATRIZ EFI															
Fortalezas															
El producto es de fácil adaptabilidad a nuevos mercados.	0.06	4	0.24	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4						
El canal de distribución es detallista.	0.03	3	0.09	0.05	3	0.15	0.06	3	0.18	0.03	3	0.09	0.03	3	0.09
La participación en el mercado a crecido en el último semestre en las presentaciones de 625ml y 20 litros en un 7% y 30% respectivamente.	0.1	3	0.3										0.2	3	0.6
Infraestructura adecuada al proceso productivo.	0.05	4	0.2	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Cuenta con el precio más bajo (0.67 centavos de sol por botella de presentación personal) respecto a la competencia.	0.15	3	0.45												
La cantidad de trabajadores que laboran en la planta es reducida, por lo tanto no se genera un gasto de mano de obra significativo.	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24	0.06	4	0.24
Debilidades															
Falta de sistema para la administración estratégica.	0.1	1	0.1	0.15	1	0.15	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
Áreas funcionales de la empresa no estratificadas.	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12
La capacidad del almacén de producto terminado es reducida (A. Farfán, comunicación personal, enero, 2019).	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12
Modelo de botellas estandarizado para la mayoría de empresas embotelladoras lo que imposibilita la capacidad de recordación del producto.	0.07	2	0.14	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.15	2	0.3	0.1	2	0.2
Manejo deficiente de documentación financiera y contable.	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
Inevitable uso de material plástico.				0.06	2	0.12	0.1	2	0.2	0.15	2	0.3			
Ausencia de canales informativos al consumidor.	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14
Reducido conocimiento del comportamiento del producto en el mercado.	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
Sumatoria	1		2.3	1		2.2	1		2.26	1		2.03	1		2.23



Anexo 10. Comparación de precios con la competencia

	San Luis				Phura				Cielo				Pucyura				TOTAL
	QM*	Precio	Total Anual	%	QM*	Precio	Total Anual	%	QM*	Precio	Total Anual	%	QM*	Precio	Total Anual	%	
330 ml	45	45	24300.00	100%	0	0	0.00	0%	0	26.7	0	0%	0	0	0	0%	24300.00
650 ml	212	16.5	41976.00	63%	100	11.60	13920.00	21%	66	11.80	9345.60	14%	10	10.00	1200.00	2%	66441.60
1 L	76	22.93	20912.16	76%	0	20.93	0.00	0%	22	21.15	5583.60	20%	5	16.00	960.00	3%	27455.76
2.5 L	11	19.2	2534.40	67%	6	17.20	1238.40	33%	0	17.40	0.00	0%	0	12.00	0.00	0%	3772.80
7 L	0	18	0.00	0%	0	15.80	0.00	0%	0	16.58	0.00	0%	0	13.00	0.00	0%	0.00
20 L	0	41.7	0.00	0%	7	33.00	2772.00	100%	0	39.00	0.00	0%	0	30	0.00	0%	2772.00
			65422.56				17930.40				14929.20				2160.00		100442.16

Nota: Elaborado en base a precios referenciales de la competencia contrastado con la demanda de productos que existen en el segmento.

*Cantidad mensual