

Las estrategias competitivas en la empresa embotelladora de agua; caso práctico del cantón Quevedo de Ecuador

Competitive strategies in the water bottling company; practical case of the Quevedo canton of Ecuador

Alcocer Quinteros Patricio ^a, Benavides Ponce Milton Ricardo ^b

Abstract:

In the dynamic contemporary business environment, the effective application of competitive strategies has become a crucial element for the success and sustainability of organizations in the water bottling industry, characterized by its accelerated competitiveness, requiring companies to not only keep up. the forefront of market trends, but also offer high-quality service to meet changing consumer demands. However, in Ecuador the lack of operational efficiency and decision making affects the quality of the final product, which limits its competitiveness. This research focuses on analyzing the competitive strategies adopted by the water company, seeking to understand how strategic decisions, in terms of competition in the market, influence the perception of quality in the service. In this sense, in this work a qualitative, quantitative, field, descriptive and analytical research was developed to characterize the company's processes and focus on the processes in which there are efficiencies that limit its profitability. The result is a proposal for the application of competitive strategies, for the best positioning of products in the market.

Keywords:

Competitive strategy, quality, service, strategic management, customer satisfaction.

Resumen:

En el dinámico entorno empresarial contemporáneo, la aplicación efectiva de estrategias competitivas se ha convertido en un elemento crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en la industria embotelladora de agua, caracterizada por su competitividad acelerada, exigiendo a las empresas no solo mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, sino también ofrecer un servicio de alta calidad para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Sin embargo, en el Ecuador la falta de eficiencia operativa y la toma de decisiones, afecta la calidad del producto final, lo que limita su competitividad. La presente investigación se centra en analizar las estrategias competitivas adoptadas por la empresa de agua, buscando entender cómo las decisiones estratégicas, en términos de competencia en el mercado, influyen en la percepción de calidad en el servicio. En este sentido, en este trabajo se desarrolló una investigación cualitativa, cuantitativa, de campo, descriptiva y analítica, para caracterizar los procesos de la empresa y enfocar los procesos en los cuales existen eficiencias que limitan su rentabilidad. El resultado es una propuesta de aplicación de estrategias competitivas, para el mejor posicionamiento de los productos en el mercado.

Palabras clave:

Estrategia competitiva, calidad, servicio, gestión estratégica, satisfacción del cliente

Introducción

La industria de las bebidas opera en un panorama dinámico en el que la formulación y ejecución de estrategias competitivas son esenciales para el éxito y la longevidad de las empresas embotelladoras de agua (Aragón, 2019). Un análisis en profundidad de las estrategias predominantes en el sector del embotellado proporciona información sobre las prácticas adoptadas

por las empresas que luchan por obtener una ventaja competitiva (Castillo & Gallardo, 2020).

La industria del embotellado, componente esencial del sector de las bebidas en general, opera en un panorama competitivo que exige perspicacia estratégica y capacidad de adaptación (Balza & Cardona, 2020). Un análisis en profundidad de las estrategias habituales en el sector del embotellado arroja luz sobre los planteamientos

^a Autor de correspondencia, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, <https://orcid.org/0000-0003-0366-5529>, e-mail: palcocer@uteq.edu.ec

^b Universidad Técnica Estatal de Quevedo, <https://orcid.org/0009-0009-8640-9598>, e-mail: milton.benavides2016@uteq.edu.ec

Fecha de recepción: 31/05/2024, Fecha de aceptación: 29/08/2024, Fecha de publicación: 05/01/2025

empleados por las empresas para prosperar en este mercado dinámico (Abbas, y otros, 2024). Las estrategias comunes suelen girar en torno a los principios básicos de las estrategias genéricas de Michael Porter, que abarcan tanto la diferenciación como el liderazgo en costes (Montero & Hernández, 2022).

Custodio (2020), detalla que las estrategias de diferenciación implican la creación de ofertas de productos únicos o el establecimiento de una identidad de marca distintiva, mientras que las estrategias de liderazgo en costes se centran en la eficiencia operativa para convertirse en el productor de menor costo.

Las estrategias más comunes en la industria embotelladora son la diferenciación y el liderazgo en costos (Arifatul, Kannan, Govindan, & Hasibuan, 2023). Las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación se centran en ofrecer productos o servicios únicos que los diferencien de sus competidores (Delias, Mittas, & Florou, 2023). Por ejemplo, Coca-Cola se diferencia por su sabor único y su imagen de marca. Las empresas que adoptan una estrategia de liderazgo en costos se centran en producir bienes o servicios a un costo menor que sus competidores. Por ejemplo, PepsiCo ha adoptado esta estrategia para competir con Coca-Cola (Arteaga, Begnini, Cabezas, & Salcedo, 2022).

Las estrategias de posicionamiento abarcan todo un espectro, desde el establecimiento de una identidad de marca distintiva hasta la identificación de nichos de mercado específicos (Escobar, Velázquez, Aldape, Taracena, & Zorrilla, 2018). Los estudios de casos y análisis de mercado en este ámbito ofrecen una profunda comprensión de cómo el éxito de las estrategias de posicionamiento puede traducirse en una sólida fidelidad de los clientes y una cuota de mercado significativa (Gruezo & Real, 2021).

Este enfoque profundiza en las intrincadas formas en que las empresas embotelladoras navegan por el terreno competitivo, haciendo hincapié en cómo las percepciones y preferencias de los consumidores son factores fundamentales para establecer un punto de apoyo estratégico en el dinámico y diverso mercado de las bebidas (Pérez, Wassick, & Grossmann, 2022). Las empresas pueden posicionarse en el mercado de bebidas de diversas maneras. Algunas de las opciones más comunes incluyen:

- **Posicionamiento por precio:** las empresas pueden posicionarse como marcas de precio bajo, medio o alto.
- **Posicionamiento por segmento:** las empresas pueden centrarse en un segmento específico del mercado, como los niños, los adultos jóvenes o los adultos mayores.

• **Posicionamiento por estilo de vida:** las empresas pueden posicionarse como marcas que reflejan un estilo de vida específico, como el lujo, la salud o la sostenibilidad.

La calidad del servicio es esencial para las empresas embotelladoras a la hora de afrontar los polifacéticos retos de la industria de las bebidas. Más allá de ser una mera métrica, la calidad del servicio es una fuerza dinámica que determina las percepciones y experiencias de los clientes (Balza & Cardona, 2020). Un servicio fiable garantiza que los clientes pueden contar con las promesas de la empresa, fomentando la confianza y la fiabilidad (Gómez, Vargas, Dávalos, & Montes, 2020).

En el sector de las bebidas, donde la fidelidad a la marca y las preferencias del consumidor desempeñan un papel importante, ofrecer un servicio excepcional se convierte en un imperativo estratégico para el éxito sostenido (Bonilla, Chavez, & Calderon, 2020). Las empresas embotelladoras que comprenden la calidad del servicio e invierten activamente en ella no sólo ganarán la fidelidad de sus clientes, sino también una ventaja competitiva en un mercado impulsado por las experiencias de los consumidores (Yera, 2022).

Las incidencias de las estrategias competitivas en la calidad del servicio es un aspecto del éxito organizativo (Mann, Karanasios, & Breidbach, 2022). Las estrategias competitivas abarcan una serie de acciones y enfoques deliberados que las organizaciones emplean para obtener una ventaja en el mercado. Estas estrategias, ya se centren en la diferenciación, el liderazgo en costes u otros modelos, influyen directamente en la forma en que las empresas prestan servicios a sus clientes (Mosqueira, 2020).

Por ejemplo, Mosqueira (2020), manifiesta que una estrategia de diferenciación puede conducir a la introducción de productos innovadores que mejoren la experiencia general del cliente, repercutiendo positivamente en la calidad del servicio. Del mismo modo, una estrategia de liderazgo en costes puede racionalizar los procesos operativos, contribuyendo a la eficiencia y a la prestación puntual del servicio. La interacción entre las estrategias competitivas y la calidad del servicio pone de relieve las decisiones estratégicas que toman las organizaciones no sólo para superar a sus rivales, sino también para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

Yera (2022), detalla que la supervisión y mejora continuas de la calidad del servicio son esenciales para mantener una ventaja competitiva en el sector de las bebidas, en el que la satisfacción del cliente está estrechamente

relacionada con la fidelidad a la marca y la cuota de mercado. Las empresas embotelladoras pueden evaluar la calidad del servicio de diversas maneras (Shirodkar, Azaaviele, Rajwani, & Lawton, 2024). Algunas de las técnicas más comunes incluyen:

- **Encuestas a clientes:** las empresas pueden encuestar a sus clientes para obtener su opinión sobre el servicio.
- **Observación de empleados:** las empresas pueden observar a sus empleados para evaluar cómo interactúan con los clientes.
- **Análisis de datos:** las empresas pueden analizar datos de ventas, quejas y otros indicadores para evaluar la calidad del servicio.

Metodología

En la presente investigación se desarrolló aspectos metodológicos cuali-cuantitativa, observación activa y sistemática, centrándose en comportamientos, patrones y contextos específicos, que permitió una comprensión detallada y contextualizada sin influir en el entorno estudiado para identificar las causas que inciden en la aplicación de las estrategias competitivas.

Análisis de la situación actual

Fue preciso realizar una caracterización de la empresa de embotelladora de agua, para obtener una información clara y precisa sobre su situación actual, llegándose a conocer las causas y efectos de la raíz del problema, así mismo, con esta información verificar cuales son las necesidades y lograr ser una empresa líder en el mercado. Se empieza con un análisis de los procesos, analizando cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, con un análisis del entorno y su influencia, destacando en dónde la empresa tiene sus debilidades.

Estrategia competitiva basado en los clientes

El mejoramiento de la competitividad de las empresas embotelladoras de agua se empieza determinando el mercado objetivo, sus principales necesidades y gustos, así como también su localización. Con ello se procede a mejorar el aspecto de los productos elaborados con una propuesta de diseño de colores envases y logotipo a ser aplicado, determinando los objetivos a corto y mediano plazo que se quiere lograr con estos cambios propuestos.

Nivel de satisfacción de los clientes

Una vez que se aplique las estrategias, es necesario saber que tan satisfechos están los clientes con los cambios realizados a los productos que ofrece la empresa embotelladora de agua. Para ello se propone aplicar diferentes herramientas para determinar el nivel de satisfacción del cliente, cuyos resultados servirán para que los directivos de la empresa embotelladora de agua,

tomen las decisiones necesarias a aplicar y mejorar de esta manera su competitividad en el mercado.

Resultados

Caracterización de la Empresa Embotelladora Agua la Peña ubicada en el Cantón Quevedo Año 2023

Definición de los procesos

Proveedores

En base a la entrevista que se le hizo al gerente y dueño de la embotelladora de Agua la Peña, existe una asociación estratégica entre Agua La Peña y WATER TECH S.A. ha sido esencial en los últimos cuatro años, respaldada por un equipo altamente capacitado. La experiencia de WATER TECH S.A. en tratamientos de agua, certificada por NSF, ISO14001, CE y ROHS, ha contribuido al éxito operativo de Agua La Peña. La eficiente logística con ALL PLASTIC, adaptando materiales al 100% a las necesidades específicas, optimiza la cadena de suministro.

En la alianza forjada entre Agua La Peña y WATER TECH S.A., aunque la colaboración ha sido fructuosa, repercute una cadencia de desafíos. La gestión rigurosa de proveedores enfrenta acordes discrepantes en la consistencia de entregas y calidad. A pesar de la diversificación estratégica, surge una complejidad en geografías y métodos de producción. La confianza y colaboración a largo plazo, ocasionalmente, enfrenta desacuerdos. Se cruzan aspectos negativos, exigiendo una partitura precisa para preservar la eficiencia operativa en el vibrante escenario del mercado, donde cada desafío es una oportunidad.

Producción

Agua La Peña utiliza tecnologías avanzadas de tratamiento del agua, como la ósmosis inversa y la filtración por microfiltración, para eliminar impurezas, sedimentos y posibles contaminantes, asegurando así un agua de la más alta calidad.

Implementa sistemas de control de calidad continuo a lo largo de todo el proceso de producción. Esto incluye análisis químicos y microbiológicos regulares para verificar la pureza del agua y garantizar que cumpla con los estándares más estrictos de la industria.

El proceso de envasado se realiza en ambientes desinfectados controlados, utilizando tecnologías que minimizan la posibilidad de contaminación durante el llenado y sellado de las botellas.

Selecciona cuidadosamente los materiales de envase que cumplan con los estándares calidad, las botellas están diseñadas para preservar la frescura y la pureza del agua desde la planta hasta el consumidor.

La empresa implementa prácticas de sostenibilidad en su proceso de producción, como la gestión eficiente de residuos o el uso responsable de recursos naturales. En Agua La Peña, la sostenibilidad es un pilar fundamental de la filosofía empresarial. Se esfuerza por minimizar el impacto ambiental a través de diversas prácticas sostenibles en los procesos de producción.

Opta por envases sostenibles y reciclables que minimizan la huella ambiental. Está constantemente explorando alternativas innovadoras para reducir el impacto de envases en el medio ambiente. Busca mantener certificaciones ambientales reconocidas que validen el compromiso con la sostenibilidad.

La planta cuenta con una capacidad de producción de 1000 bidones diarios, destacando entre ellos la fabricación de agua alcalina, botellas PET y galones de agua. La producción se lleva a cabo con un firme compromiso hacia la eficiencia operativa. En la Tabla 1 se muestra la producción diaria, semanal y mensual de Agua La Peña.

Producto	Producción Diaria	Producción Semanal	Producción Mensual
Botellones	1000 u.	7000 u.	30000 u.
Galones	400 u.	2800 u.	12000 u.
Botellas PET (paquete)	100 u.	700 u.	3000 u.

Tabla 1 Producción de Unidades de Agua

La planta de producción de Agua La Peña se destaca por la excelencia con la elaboración de una variedad de productos que van desde agua natural hasta opciones con sabores y agua alcalina, priorizando la calidad y la salud de sus consumidores, tal como se muestra en la Tabla 2 del tipo de producto de agua.

Tabla 2 Tipo de Producto de Agua

Agua La Peña, reconoce que el éxito de producción se mantiene con el compromiso y dedicación de sus empleados. Por ello, implementa medidas para garantizar un ambiente laboral saludable y sostenible.

Comercialización

Agua La Peña vende sus productos directamente a los consumidores a través de sus propios puntos de venta, como tiendas físicas y en línea. La empresa utiliza distribuidores mayoristas que compran grandes cantidades de productos y los distribuyen a minoristas, como supermercados, tiendas de conveniencia y otros establecimientos.

Mantiene acuerdos de distribución con supermercados y tiendas minoristas para colocar sus productos en los estantes de estas tiendas. En algunos casos, opta por

ofrecer servicios de entrega a domicilio para llegar directamente a los consumidores finales.

Fomenta ajustes a sus mensajes y productos para resonar con ciertos estilos de vida o valores. Implica dividir a los consumidores según su comportamiento de compra, lealtad a la marca o patrones de consumo. La empresa adapta estrategias para atraer a diferentes tipos de consumidores según sus comportamientos. Ajusta estrategias según la ubicación geográfica, considerando las preferencias y necesidades específicas de cada región.

A pesar del éxito y la expansión de Agua La Peña, existen aspectos negativos que merecen atención. La dependencia de la distribución puerta a puerta en Quevedo puede volverse inconsistente a cambios en la demanda o factores externos. Además, la adaptación a diferentes estilos de vida y valores genera cierta inconsistencia en la imagen de marca. La estrategia de promociones especiales y descuentos afecta la percepción de calidad de los productos. La presencia geográfica concentrada en Quevedo limita la diversificación y expone la marca a riesgos locales. La empresa debe abordar estos desafíos para asegurar una expansión nacional exitosa.

Determinación del entorno y su influencia

Análisis de los proveedores

Para el análisis de los proveedores se utiliza dos plantillas, en donde se determinan ciertos aspectos claves. En la Tabla 3 se examina y documenta minuciosamente el análisis de proveedores de WATHER TECH S.A.

Producto	Descripción
Agua Natural	Agua Purificada y embotellada proveniente de materiales naturales.
Agua con Sabor	Variedades refrescantes con sabores naturales y sin aditivos artificiales.
Agua Alcalina	Enriquecida con minerales para promover la salud y el bienestar

Atributo	Valor	Significado Cuantitativo
Tiempo de Funcionamiento	11 años	Mayor tiempo sugiere estabilidad y experiencia.
Producto Principal	Filtración y purificación con tecnología avanzada	Enfoque especializado y tecnología avanzada para filtración y purificación.
Productos Sustitutos	Equipos y maquinaria industrial, accesorios y equipos residenciales.	Diversificación en productos relacionados, lo que puede ser beneficioso.
Porcentaje de productos que le compramos	100%	Dependencia total de este proveedor para productos, riesgo potencial.

Tabla 3 Plantilla para el análisis de proveedores de WATHER TECH S.A.

Estos valores cuantitativos proporcionan información clave sobre el proveedor. El tiempo de funcionamiento de 11 años sugiere que WATHER TECH S.A. es un proveedor estable y con experiencia en el mercado. El hecho de que el 100% de los productos provengan de este proveedor indica una dependencia total, lo que podría ser un riesgo en términos de diversificación de fuentes.

Además, la información sobre el producto principal y los productos sustitutos ofrece una visión de la especialización y diversificación del proveedor, lo cual es crucial para evaluar la estabilidad y la capacidad de adaptación del proveedor en el mercado, como se aprecia en la Tabla 4.

Atributo	Valoración (de 0 a 5)	Significado Cuantitativo
Precios	5	Precios altamente competitivos y favorables.
Plazo de entrega	5	Entregas rápidas y cumplimiento confiable de plazos.
Calidad de los productos	5	Productos de alta calidad que cumplen con las expectativas.
Stock	5	Disponibilidad constante de inventario.
Variedad de productos	5	Amplia gama de productos disponibles.
Calidad de la atención	5	Atención al cliente excepcional y satisfactoria.
Velocidad de la atención	5	Respuestas rápidas y eficientes a consultas y solicitudes.
Flexibilidad a nuestras	5	Adaptabilidad y disposición para satisfacer requerimientos específicos.

Atributo	Valor	Significado Cuantitativo
necesidades		
Reconocimiento en el mercado	5	Proveedor bien establecido y reconocido en el mercado.
Relación precio – volumen de compra	5	Ofrece beneficios adicionales o descuentos por volúmenes mayores.

Tabla 4. plantilla para el análisis de proveedores

En esta plantilla, la valoración de 5 en cada atributo indica la máxima satisfacción o cumplimiento en el aspecto específico. El análisis cuantitativo proporciona una visión general positiva de los proveedores en todos los aspectos evaluados, sugiriendo que cumplen o superan las expectativas en cada categoría, que muestra la Tabla 5.

Atributo	Valor	Significado Cuantitativo
Tiempo de Funcionamiento	12 años	Mayor tiempo sugiere estabilidad y experiencia.
Producto Principal	Botellones de Plásticos	Este valor cuantitativo se refiere al producto principal que suministra el proveedor.
Productos Sustitutos	Máquina de fabricación de botellas de vidrios	Este valor cuantitativo indica la presencia de productos sustitutos ofrecidos por el proveedor ALL Plastic.
Porcentaje de productos que le compramos	100%	Dependencia total de este proveedor para productos, riesgo potencial.

Tabla 5. Plantilla para el análisis de proveedores ALL Plastic

Estos valores cuantitativos son cruciales para comprender la relación con el proveedor y evaluar la estabilidad, experiencia y dependencia de la empresa.

El segundo proveedor es ALL PLASTIC, con una experiencia de 12 años en la industria. Esta empresa es fundamental para la embotelladora de agua, ya que suministra productos clave como botellones plásticos, botellas PET y de galón, junto con tapas plásticas. La relación con ALL PLASTIC fortalece la cadena de suministro de Agua La Peña al proporcionar envases de alta calidad para sus productos, contribuyendo así a la excelencia envasadora de la planta, lo que se indica en la Tabla 6.

Atributo	Valoración (de 0 a 5)	Significado Cuantitativo
----------	-----------------------	--------------------------

Precios	4	Precios altamente competitivos y favorables.
Plazo de entrega	4	Entregas rápidas y cumplimiento confiable de plazos.
Calidad de los productos	5	Productos de alta calidad que cumplen con las expectativas.
Stock	5	Disponibilidad constante de inventario.
Variedad de productos	4	Amplia gama de productos disponibles.
Calidad de la atención	4	Atención al cliente excepcional y satisfactoria.
Velocidad de la atención	4	Respuestas rápidas y eficientes a consultas y solicitudes.
Flexibilidad a nuestras necesidades	3	Adaptabilidad y disposición para satisfacer requerimientos específicos.
Reconocimiento en el mercado	5	Proveedor bien establecido y reconocido en el mercado.
Relación precio – volumen de compra	4	Ofrece beneficios adicionales o descuentos por volúmenes mayores.

Tabla 6. Plantilla para el análisis de los proveedores

La empresa ha otorgado una calificación de 4, lo que denota que la valoración de los precios se considera positiva. La puntuación de 4 también indica que la empresa está contenta con los plazos de entrega proporcionado por el proveedor. En términos de calidad de los productos suministrados, la puntuación máxima de 5 refleja una alta satisfacción por parte de la empresa. Asimismo, la máxima puntuación otorgada a la disponibilidad de stock indica que la empresa está satisfecha en este aspecto señalado.

En cuanto a la variedad de productos ofrecidos, la puntuación de 4 sugiere una satisfacción general por parte de la empresa. La calidad del servicio al cliente también obtiene una calificación de 4, indicando un nivel satisfactorio en este aspecto. La rapidez del servicio al cliente también es evaluada positivamente con una calificación de 4.

Sin embargo, la puntuación de 3 señala cierto nivel de insatisfacción o la necesidad de mejorar la flexibilidad para satisfacer las necesidades específicas de la empresa. Por otro lado, la puntuación máxima en el reconocimiento del proveedor en el mercado indica una percepción positiva del trabajo y reputación del proveedor.

Análisis de la competencia

De acuerdo con las plantillas realizadas se pudo analizar que existen 3 competencias en el área de influencia zona de Quevedo, Agua Brisa, Agua Smart y Agua Purísima del Páramo.

Agua Brisa

Con una presencia de 10 años en el mercado, Agua Brisa se destaca por ofrecer agua purificada envasada a un grupo estimado de 180 clientes. Aunque cuenta con una base de clientes leales, enfrenta desafíos con evaluaciones objetivas que revelan una percepción indiferente y algunas opiniones negativas. Con 6 trabajadores, la empresa busca consolidarse y mejorar su imagen en el mercado, como se muestra en la Tabla 7.

Ítems a Analizar	Nota (0-5)	Comentarios
Localización	2	Puede mejorar la ubicación para mayor accesibilidad.
Calidad en la Atención	3	Buena Calidad, pero hay margen para mejorar.
Calidad de los Productos	2	La calidad es aceptable, pero se puede mejorar.
Variedad de Productos	0	Ausencia de variedad puede ser una debilidad.
Aspectos de los Productos	2	Atractivo, pero se puede trabajar en el diseño.
Velocidad de la Atención	2	Puede mejorar la eficiencia en el servicio.
Publicidad	0	La falta de publicidad puede ser una debilidad.
Precio de los Productos	3	Precios competitivos, una fortaleza.
Plazo de Entrega	3	Cumple con plazos, pero siempre se puede optimizar.
Reconocimiento en el Mercado	3	Bien reconocido, pero puede ampliarse.

Tabla 7. Plantilla análisis de proveedores Agua Brisa

Las debilidades y amenazas identificadas en la competencia ofrecen oportunidades estratégicas para Agua La Peña. La ubicación mejorable y la falta de variedad de productos en la competencia pueden ser aprovechadas por Agua La Peña para destacar accesibilidad y diversificación de productos. Aunque la competencia ofrece buena calidad en la atención y productos aceptables, Agua La Peña se diferencia mediante mejoras significativas en estos aspectos.

La ausencia de publicidad en la competencia crea una oportunidad para que Agua la Peña fortalezca la visibilidad en el mercado. Los precios competitivos y el reconocimiento en el mercado de la competencia son áreas que la Peña puede superar y consolidar su posición.

Agua Smart

Agua Smart, con 8 años en la industria, ha logrado cierto reconocimiento, atendiendo aproximadamente 250 clientes. Su planta de agua, compuesta por 4 trabajadores, se enfoca en ofrecer agua purificada envasada. La empresa ha logrado una ventaja competitiva negativa, ya que limita las oportunidades de Agua Smart para evolucionar dentro de un mercado competitivo, donde la agilidad y la innovación son clave para el crecimiento sostenido y la captura de nuevos segmentos de mercado, según se muestra en la Tabla 8.

Ítems a Analizar	Nota (0-5)	Comentarios
Localización	3	Buena ubicación, pero puede optimizarse.
Calidad en la Atención	4	Excelente servicio al cliente, una fortaleza.
Calidad de los Productos	3	Buena calidad, pero hay espacio para mejoras.
Variedad de Productos	1	Limitada variedad de productos, una debilidad.
Aspecto de los Productos	3	Atractivos, pero se puede mejorar el diseño.
Velocidad de la Atención	3	Rápida atención al cliente, pero se puede optimizar.
Publicidad	1	Falta de publicidad, una debilidad.
Precio de los Productos	4	Precios competitivos, una fortaleza.
Plazo de Entrega	4	Cumple con los plazos, pero siempre se puede mejorar.
Reconocimiento en el Mercado	4	Bien reconocido, una fortaleza en el mercado.
Comparación en Relación a su Empresa	3	Comparable, pero hay oportunidades para destacar.

Tabla 8. Plantilla análisis de proveedores Agua Smart

La competencia presenta debilidades que se transforman en oportunidades para Agua La Peña. Aunque tienen buena ubicación y reconocimiento en el mercado, la limitada variedad de productos y la falta de publicidad son áreas en las que Agua La Peña puede destacar. La excelente atención al cliente y precios competitivos de la competencia son fortalezas que Agua La Peña puede superar y mejorar.

La percepción de calidad en productos y el diseño de estos también ofrecen una oportunidad para que Agua La Peña pueda sobresalir. Con un enfoque estratégico, Agua La Peña puede convertir estas debilidades de la competencia en puntos fuertes para consolidar su posición en el mercado.

Agua Purísima del Páramo

Con una impresionante trayectoria de 18 años, Agua Purísima del Páramo se distingue por ofrecer agua mineral alcalina, atrayendo a clientes conscientes de su salud. Con 12 trabajadores, la empresa ha logrado establecer una base sólida de 400 clientes estimados, quienes

evalúan la calidad del agua como óptima. Este enfoque en la salud y el bienestar puede ser un diferenciador clave en el mercado, como se indica en la Tabla 9.

Ítems a Analizar	Nota (0-5)	Comentarios
Localización	5	Buena ubicación, pero puede optimizarse.
Calidad en la Atención	5	Excelente servicio al cliente, una fortaleza.
Calidad de los Productos	5	Es sobresaliente, hay una amplia variedad y atractivo en los productos.
Variedad de Productos	5	Limitada variedad de productos, una debilidad.
Aspecto de los Productos	5	Atractivos, pero se puede mejorar el diseño.
Velocidad de la Atención	5	Rápida atención al cliente, pero se puede optimizar.
Publicidad	5	Maneja una excelente publicidad
Precio de los Productos	5	Precios competitivos, una fortaleza.
Plazo de Entrega	5	Cumple con los plazos, pero siempre se puede mejorar.
Reconocimiento en el Mercado	5	Bien reconocido, una fortaleza en el mercado.
Comparación en Relación a su Empresa	5	Comparable, pero hay oportunidades para destacar.

Tabla 9. Plantilla análisis de Proveedores Agua Purísima del Páramo

La Tabla 9 se proporciona puntuaciones perfectas (5) en todos los aspectos analizados, lo que indica que la competencia se destaca en todos los elementos evaluados. Sin embargo, esta situación, aparentemente sólida, también puede revelar ciertas amenazas y debilidades potenciales. La uniformidad de las puntuaciones sugiere una falta de diferenciación o innovación, lo que podría llevar a la competencia. La ausencia de puntos débiles puede ocultar áreas de mejora no identificadas o posibles riesgos en la homogeneidad del enfoque de la competencia. Agua La Peña aprovecharía estas observaciones para identificar oportunidades de mercado y destacar ofreciendo diferentes servicios no abordados por la competencia aparente fuerte.

Análisis del mercado

El mercado de Agua La Peña se diferencia por su enfoque estratégico en tres segmentos clave.

✓ Segmentado a la venta menudeo

- ✓ Segmentado a mercados locales
- ✓ Segmentado a mercados fuera de la ciudad de Quevedo

En primer lugar, se centra en la venta al menudeo, dirigida a pequeñas tiendas locales. Este enfoque permite una presencia directa y cercana a los consumidores, asegurando la disponibilidad del producto en puntos de venta accesibles.

Además, la empresa ha identificado oportunidades en los mercados locales, ampliando su alcance dentro de la ciudad de Quevedo. Este segmento capitaliza la demanda local y fortalece la conexión con la comunidad.

Por último, Agua la Peña ha extendido su presencia más allá de los límites de la ciudad, abarcando mercados fuera de Quevedo. Como los son, Buena fe, Mocache, Valencia, la Mana, Ventanas, entre otras ciudades aledañas. Esta expansión estratégica posiciona a la empresa como un punto provincial, ofreciendo sus productos a un público más amplio y diverso. Con esta tríada de segmentos, Agua la Peña ha diseñado una estrategia integral que abarca tanto la proximidad local como la expansión regional, como se refleja en la Tabla 10.

Segmento del Mercado	Cantidad de Clientes	Productos Consumidores	Frecuencia de Consumo
Hogares	350	Agua la Peña - Botella de 500ml	Diaria
Oficinas	100	Agua la Peña - Botella de 1 litro	Diaria
Restaurantes	40	Agua la Peña - Garrafa de 5 litros	Semanal
Gimnasios	30	Agua la Peña - botella de 750ml	Diaria
Tienda de Convivencia	15	Agua la Peña - Paquete de 24 botella	Mensual

Tabla 10. Segmento del Mercado

La empresa embotelladora de Agua La Peña enfrenta desafíos significativos en cuanto a su cadena de suministro y operaciones. La limitada cantidad de proveedores podría afectar la continuidad del negocio, haciendo vulnerable la obtención de insumos clave.

La competencia con Agua Purificada del Páramo destaca la importancia de la innovación y la diferenciación en el mercado. La empresa debe centrarse en la calidad del producto, estrategias de marketing efectivas y la creación de valor agregado para destacar entre sus competidores.

Estrategia competitiva basado en los clientes en la empresa embotelladora Agua la Peña en el cantón Quevedo

Mercado Objetivo

La segmentación de mercado de los consumidores Agua la Peña, deberá estar dirigido a los siguientes segmentos, como se muestra en la Tabla 11.

Segmento de Mercado	Características Principales	Estrategia de Mercado
Consumidores de agua embotellada	Personas que prefieren agua embotellada por conveniencia y potabilidad.	Enfoque en envases prácticos y campañas publicitarias que resalten la pureza y calidad del agua.
Consumidores conscientes del medio ambiente	Personas preocupadas por el impacto ambiental, buscan opciones sostenibles.	Ofrecer envases ecoamigables, promover la sostenibilidad y participar en iniciativas ecológicas.
Consumidores locales	Personas que prefieren apoyar productos locales.	Desatacar la procedencia local del agua, colaborar con la comunidad y participar en eventos locales.
Consumidores de agua premium	Personas dispuestas a pagar más por agua de alta calidad. Y con características únicas.	Introducir líneas premium, resaltar procesos de filtración avanzados y asociarse con expertos en bebidas.
Consumidores Saludables	Personas enfocadas en llevar un estilo de vida saludable.	Promover los beneficios para la salud del consumo de agua regular, colaborar con profesionales de la salud y participar en eventos relacionados con el bienestar.

Tabla 11. Segmento de Mercado de Consumidores de Agua La Peña

La venta al menudeo dirigida a familias se refiere a recursos líquidos bajos, y a la comercialización de botellas individuales o paquetes de botellas de agua para el consumo familiar.

Comisariatos, licorerías, farmacias, tiendas de la ciudad de Quevedo, y zonas aledañas a la ciudad. Buena fe, Valencia, el Empalme, la Mana, Mocache, entre otras, como se muestra en la Tabla 12.

Tipo de Clientes	Descripción	Volumen de Compra	Frecuencia de Compra
Comisariatos	Pequeñas tiendas de abastecimiento o básico.	Cajas de productos a granel y de consumo diario.	Semanalmente
Licorerías	Establecimientos especializados en bebidas alcohólicas.	Cajas de agua embotellada y bebidas no alcohólicas.	Quincenalmente
Farmacias	Establecimientos que venden productos farmacéuticos y de convivencia.	Unidades de agua embotellada y productos relacionados.	Semanalmente
Tiendas Locales	Pequeños comercios en la ciudad y zonas aledañas.	Cajas o packs de agua embotellada.	Semanalmente

Tabla 12. Segmento de Mercado Dirigido a Pequeñas Industrias

Comisariatos grandes como lo son Super Tía, tienda Quevedo, Supermaxi, entre otras. Esta segmentación permite a Agua la Peña abordar de manera positiva las complejidades y requisitos únicos asociados con estas grandes empresas, asegurando un servicio eficiente y una colaboración exitosa, como se muestra en la Tabla 13.

Tipo de Cliente	Descripción	Volumen de Compra	Frecuencia de Compra
Super Tía	Cadena de supermercados con presencia regional.	Paletas o contenedores de agua embotellada.	Quincenal o Mensual
Tienda Quevedo	Tienda de gran tamaño con variados productos.	Grandes pedidos de agua embotellada y productos relacionados	Mensualmente

Tabla 13. Segmento de Mercado Dirigido a Grandes Empresas

Liderazgo del Producto

Tipos de productos

Agua la Peña ofrecerá una amplia gama de productos que satisfagan las necesidades de hidratación de manera práctica y conveniente. Entre estos productos, destacan diversos envases plásticos diseñados cuidadosamente para contener y transportar agua de manera eficiente. La variedad incluye bidones de 20 litros, galones de agua de 4 litros y envases PET. En la Tabla 14 se muestran los productos con su producción diaria, semanal y mensual.

Además, un producto adicional que actualmente no lo tiene como lo es las fuentes de agua, que podría ser beneficioso, para clientes que buscan soluciones de hidratación a largo plazo en hogares u oficinas.

Producto	Descripción	Produc. Diaria	Produc. Semanal	Produc. Mensual
Bidones de 20 litros	Envases grandes para uso en oficinas o eventos.	500 u.	3,500 J.	15,000 J.
Galones de 4 litros	Envases medianos para uso doméstico o pequeños negocios	1,000 u.	7,000 J.	30,000 J.
Envases PET	Botellas individuales para convivencia en movimiento.	5,000 u.	35,000 J.	150,000 J.
Fuentes de Agua	Dispensadores de agua para hogares y oficinas.	50 u.	350 J.	1,500 J.

Tabla 14. Productos de Agua La Peña con su Producción Estimada Diaria, Semanal o Mensual

Estos envases no solo cumplen la función esencial de almacenar agua de manera segura, sino que también se convierten en herramientas ingeniosas que mejoran la movilidad y accesibilidad del agua en nuestra vida diaria. La diversidad de tamaños y tipos de envases permite a los consumidores elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades, ya sea para el hogar, la oficina o cualquier otro entorno.

Empaque

El diseño del empaque no solo se enfoca en la protección del producto, sino también en resaltar la pureza, frescura y calidad del agua. Las botellas de Agua de La Peña, la elección del tipo de empaque es esencial para garantizar la funcionalidad y presentación adecuadas de sus productos. Se distinguen tres niveles de empaque: primario, secundario y terciario.

El empaque primario está representado por las botellas PET. Este tipo de empaque es fundamental, ya que está directamente relacionado con el producto. Las botellas PET ofrecen una protección efectiva contra la contaminación y garantiza la frescura y pureza del agua La Peña.

El empaque secundario se refiere a los paquetes que contienen 24 unidades de botellas individuales. Este nivel de empaque tiene un papel crucial en la distribución y almacenamiento eficiente de los productos. No solo facilita

el transporte, sino que brinda una presentación ordenada y atractiva en los puntos de venta. Este prototipo de empaque favorece a la distribución logística y mejora la experiencia del cliente al comprar en cantidad.

Finalmente, el empaque terciario aborda el nivel de embalaje a mayor escala, destinado al transporte y manejo en grandes cantidades, que certifiquen la integridad del producto durante la distribución a nivel macro, como cajas de cartón, pallets u otros métodos de agrupación y protección.

Los bidones y galones son recipientes esenciales en diversos ámbitos. Su diseño resistente y versatilidad los hace ideales para el almacenamiento y transporte de líquidos, desde agua hasta productos químicos. Su capacidad varía, adaptándose a necesidades específicas, y su construcción resistente asegura el contenido. En aplicaciones industriales, los bidones son fundamentales para la manipulación segura de sustancias. En el ámbito doméstico, los galones son convenientes para el almacenamiento de líquidos. Su uso eficiente y duradero contribuye a la gestión sostenible de recursos y facilita numerosas tareas cotidianas.

Logotipo

El logotipo de Agua La Peña, es la esencia del agua más pura y natural. El uso de colores suaves y tonalidades de azul y verde transmite la sensación de pureza y naturaleza del agua.

Figura 1. Logotipo

Colores

La paleta de colores seleccionada, compuesta por tonalidades suaves de azul y verde, han sido estratégicamente elegidas para despertar una sensación de frescura, claridad y conexión con la naturaleza, estos colores azul y verde buscan transmitir la idea de que Agua La Peña representa no solo una opción de hidratación, sino la esencia misma de la pureza del agua.

Slogan

“Bebe sano, vive sano” es el slogan distintivo de Agua La Peña, propagando la filosofía de la marca que protege la salud. Este lema destaca la importancia de elegir una hidratación saludable, al optar por Agua La Peña, no solo se está cuidando el bienestar en el presente al consumir agua pura y natural, sino también contribuyendo a un estilo de vida saludable. La conexión entre beber agua de calidad y vivir de manera saludable se refleja en slogan, la esencia de la marca y el compromiso con la salud y el bienestar de los consumidores.

Figura 2. Slogan

Bebe sano, vive sano!

Excelencia Operativa

La excelencia operativa de Agua La Peña se deberá destacar por la eficiencia y calidad en cada aspecto de su proceso productivo. La embotelladora de agua deberá diferenciarse por la optimización de sus operaciones, desde la atracción del agua hasta el envasado final. Con rigurosos estándares de calidad, la embotelladora asegura la pureza y frescura del agua, cumpliendo con las normativas sanitarias.

Abastecimiento

Al analizar la actual situación de Agua La Peña, se identificó que la empresa cuenta únicamente con dos proveedores, tanto para la adquisición de la materia prima como para el mantenimiento de la maquinaria y equipos técnicos. Ante esta limitación, es recomendable diversificar y buscar nuevos proveedores para fortalecer la cadena de suministro y minimizar posibles riesgos operativos.

Estas dos empresas especializadas en la producción y comercialización de agua embotellada: Quevedo Bottling Company (QBC), reconocida por su marca PURE WATER y ubicada en el Km. 4,5 de la Vía a Santo Domingo, y Agua MÁXIMA, situada en el Km. 1 de la Vía a El Empalme. Se les recomienda estos dos proveedores a Agua La Peña, para alcanzar los procesos de producción, las estrategias de comercialización, así como la calidad y presentación de los productos ofrecidos por ambas empresas en el mercado de agua embotellada.

La empresa Quevedo Bottling Company (QBC) se estableció en el 2010, Durante una investigación realizada



en este período, se comprobó que la compañía se dedica a la producción de agua purificada en presentaciones de 500 CC. Se constató que dicha presentación se embala en cajas de 24 unidades, destinadas a los canales de distribución. Además, la empresa fabrica agua en galones de 4 litros y en botellones de 20 litros.

Las instalaciones de esta empresa son extensas, y sus maquinarias se caracterizan por ser semiautomatizadas. En el área de producción, se sigue un horario rotativo, involucrando a alrededor de 30 empleados, quienes utilizan equipos de protección como mascarillas, cascos, botas y orejeras. En el ámbito de ventas, la plantilla cuenta con aproximadamente 60 personas, ya que cuentan con 36 agencias ubicadas fuera de la ciudad de Quevedo, específicamente en Santo Domingo y Esmeraldas.

Precios, Plazo de entrega, Calidad de los productos, Stock, Variedad de productos, Calidad de la atención, Velocidad de la atención, Flexibilidad de nuestras

Producto	Frecuencia de Adquisición
Agua embotellada	Diaria
Dispensadores de agua	Mensual
Filtros de agua	Anual
Servicio de mantenimiento	Anual

necesidades, Reconocimiento en el mercado, Relación precio – volumen de compra. La empresa busca evaluar de manera objetiva a sus proveedores en aspectos cruciales. Se asigna una puntuación máxima de 5 a cada ítem, indicando que se espera un rendimiento óptimo en todas las áreas.

En la evaluación objetiva de proveedores, la empresa considera criterios cruciales como precios, plazo de entrega, calidad del producto, atención al cliente, entre otros. Cada ítem recibe una puntuación máxima de 5, indicando la expectativa de un rendimiento óptimo en todas las áreas. En particular, se destaca la importancia de que Quevedo Bottling Company (QBC) demuestre excelencia en precios competitivos, cumplimiento puntual de plazos, productos de calidad y un servicio al cliente eficiente para mantener su reconocimiento en el mercado. La fundación de la compañía Agua MÁXIMA tuvo lugar en el año 2012, Durante la investigación, se constató que la empresa se dedica a la producción de agua purificada en distintas presentaciones, incluyendo envases de 500 CC. empaquetados en cajas de 24 unidades, galones de 4 litros y botellones de 20 litros.

Las instalaciones y ajustes de esta empresa son de alta calidad, sus maquinarias son automatizadas. En el área de producción, se sigue un horario de trabajo de 8 horas diarias, con un equipo de 6 personas, mientras que el área de ventas cuenta con 3 personas, como se muestra en la Tabla 15.

Producto	Presentación	Frecuencia Adquisición
Agua Purificada	Botellones de 20 litros	Diaria
Agua Purificada	Galones de 4 litros	Mensual
Agua Purificada	Envases de 500 CC	Diaria
Dispensadores de Agua	Varios modelos	Anual
Filtros de Agua	Varios modelos	Anual

Tabla 15. Producto que Agua La Peña adquiriría del Proveedor Quevedo Bottling Company (QBC)

Agua Máxima tiene una relación sólida con sus proveedores, aunque existen áreas específicas que podrían beneficiarse de mejoras, como la flexibilidad para

satisfacer necesidades específicas. La evaluación global es positiva, destacando una alta satisfacción en aspectos clave como la calidad de los productos y el reconocimiento en el mercado. Se destaca la importancia de Agua Máxima demuestre excelencia en precios competitivos, cumplimiento puntual de plazos, productos de calidad y un servicio al cliente eficiente para mantener su reconocimiento en el mercado, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Productos que Agua La Peña adquiriría del Proveedor de Agua Máxima

Producción

Objetivos a Largo Plazo

- Posicionarnos como la empresa líder en el sector de embotellado de agua, destacando por la calidad, sostenibilidad y confiabilidad de nuestros productos.
- Convertirnos en un referente nacional reconocido por la excelencia en la especialidad, impulsando la preferencia del consumidor hacia nuestros productos.
- Expandir de manera efectiva a todas las regiones del país, garantizando una cobertura nacional completa y fortaleciendo nuestra presencia a nivel local.

Objetivos a Mediano Plazo

- Lograr un aumento del 30% en las ventas, implementando estrategias de marketing y promoción efectivas.
- Optimizar la eficiencia operativa y reducir los gastos en un 20%, identificando áreas de mejora y aplicando medidas de ahorro.
- Fortalecer la imagen de la marca, estableciendo vínculos sólidos con los clientes a través de iniciativas de responsabilidad social y comunicación efectiva.

Objetivos a Corto Plazo

- Incrementar las ventas en un 10% en los próximos 3 meses mediante estrategias de marketing dirigidas y promociones atractivas.
- Potenciar la comercialización a través de las Redes Sociales, aprovechando plataformas digitales para aumentar la visibilidad y la interacción con los clientes.
- Aumentar la producción en un 10%, identificando y mejorando procesos para garantizar una mayor eficiencia y capacidad de respuesta.

Comercialización

Agua La Peña deberá establecer una presencia fuerte en el mercado mediante una combinación efectiva de distribución, marketing digital y compromiso con los servicios del consumidor, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17. Nuevos segmentos de Mercado con los Diferentes Productos y Frecuencia de Venta.

Conformación de grupos objetivos de mercado

La conformación de grupos objetivos de mercado para la embotelladora de agua La Peña es esencial para el éxito comercial. Este proceso implica identificar y segmentar a los consumidores con características y necesidades similares, Considera factores demográficos, psicográficos y comportamiento de compra, se enfoca en clientes conscientes de la salud que buscan preferencias de agua saludables, o en aquellos preocupados por la sostenibilidad y el medio ambiente.

La estrategia debe adaptarse a las preferencias y valores de cada grupo, permitiendo una comunicación efectiva y personalizada. Al entender las motivaciones de estos segmentos, Agua La Peña desarrollará productos, campañas de marketing y servicios que generen lealtad y satisfacción, extendiendo así su participación en el mercado de agua embotellada, como se muestra en la Tabla 18.

Grupo Objetivo	Factores Demográficos	Factores Psicográficos	Frecuencia de Consumo
Salud Consciente	Edad: 25-45 años Género: Ambos Nivel de Ingresos: Medio-Alto	Preocupación por la salud y bienestar. Interés en actividades físicas y alimentación saludable.	Diario
Eco-Consciente	Edad: 18-55 años Género: Ambos Nivel de Ingresos: Medio-Alto	Preocupación por el medio ambiente. Interés en la sostenibilidad. Valoración de productos eco-amigables.	Variado, dependiendo o del estilo de vida y las actividades
Familias Saludables	Edad: 30-55 años Género: Ambos Nivel de Ingresos: Medio-Alto	Enfoque en el bienestar familiar. Prioridad en la alimentación saludable de los niños.	Semanal, especialmente durante las comidas

Tabla 18. Nueva Segmentación de Mercado con Factores Demográficos y Psicográficos

Servicio de posventa

La embotelladora de Agua La Peña se destacará en la excelencia del servicio posventa, brindando atención personalizada a sus clientes a través de múltiples canales

Segmento de Mercado	Producto	Frecuencia de Venta	Estrategia de Mercado
Agua pura y natural.	Agua Natural	Diaria	Enfoque en calidad y satisfacción del cliente.
Agua con minerales.	Agua Mineralizada	Semanal	Distribución en puntos de venta locales.

digitales, el servicio posventa de la planta de agua se ejecutará de manera eficiente mediante correo electrónico, vía telefónica y mensajes, garantizando una comunicación fluida y rápida.

Nivel de Satisfacción de los Clientes de los Productos Ofrecidos por la Empresa Embotelladora Agua La Peña Ubicada en el Cantón Quevedo

El objetivo de este apartado es tener herramientas que permitan monitorear el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos ofrecidos por la empresa Embotelladora Agua La Peña, ubicada en el cantón Quevedo. Es fundamental que la empresa establezca un contacto constante con sus clientes para comprender sus opiniones y percepciones sobre diversos aspectos, como la calidad de los productos, los precios, la atención recibida, el trabajo proporcionado, los plazos de entrega y otros servicios relacionados. Esta retroalimentación directa y continua permitirá a la empresa identificar áreas de mejora, fortalezas a potenciar y oportunidades para para satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas de sus clientes, contribuyendo así a mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado.

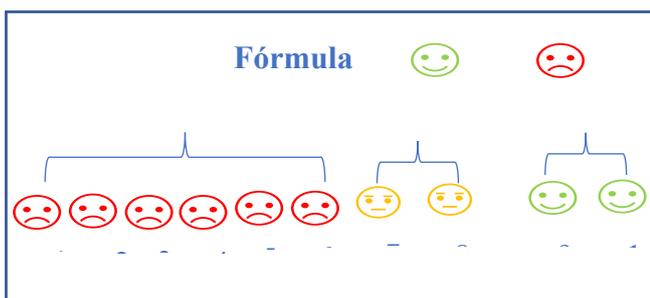
Indicador General de Satisfacción (NPS)

El Indicador General de Satisfacción (*Net Promoter Score*, *NPS*) por sus siglas en inglés, permite conocer el porcentaje de clientes que recomendarán a Agua La Peña, esta herramienta es importante para medir la satisfacción del cliente y las métricas de experiencia.

El NPS se determina haciendo preguntas a los clientes, «En una escala de 0-10 (donde 0 es el más bajo y 10 el más alto). Considera la experiencia al comprar en el negocio, ¿Cuál es la posibilidad de que recomiende a sus amigos o familia?»

NPS se calcula restando los detractores de los promotores, como se muestra en la Figura 4.

Figura 3. El Net Promoter Score (NPS)



El *Net Promoter Score* (NPS) es esencial para evaluar la satisfacción del cliente y prever su lealtad, especialmente en el contexto de Agua La Peña. Este indicador proporciona una visión rápida pero valiosa de la percepción de los clientes, y su relevancia va más allá de ser una fotografía momentánea. En el caso de Agua La Peña, se aplicaría principalmente al segmento de consumidores de bebidas embotelladas y productos relacionados con la hidratación. Al medir la disposición de los clientes a recomendar la marca, el NPS influye directamente en la reputación y fidelización de la clientela. Además, estos resultados impactan en estrategias de marketing, desarrollo de productos y enfoques de servicios al cliente. La aplicación constante del NPS permite a Agua La Peña adaptarse de manera ágil a las expectativas del mercado, mejorando continuamente la calidad de sus productos y fortaleciendo la relación con sus consumidores.

Puntuación de Satisfacción del Cliente (Customer Satisfaction Score CSAT)

El índice de satisfacción del cliente, Customer satisfaction Score (CSAT) por sus siglas en inglés, es una herramienta fundamental que ayuda a evaluar si los productos y servicios han superado las expectativas de los clientes. Además, proporciona una medida cuantitativa de satisfacción y experiencia general.

El CSAT se determina mediante el envío de encuestas a los clientes, de Agua La Peña. Solicitándoles que califiquen el nivel de satisfacción con sus interacciones. Utiliza una escala que abarca desde “muy insatisfecho” hasta “muy satisfecho”. Esta información es esencial para identificar áreas de mejora, fortalezas operativas y para garantizar que continúa brindando un servicio que cumple con las expectativas de los clientes, como se muestra en la Figura 5.

Figura 4. Puntuación de Satisfacción del Cliente

Improbable					Probable					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D

(Customer Satisfaction Score CSAT)

¿Qué tan satisfecho te encuentras con nuestro servicio?

El segmento de mercado al que Agua La Peña aplicará la puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) es el mercado de consumidores de agua embotellada. Consistirá en solicitar a los clientes que califiquen su experiencia en cinco niveles: muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho y muy satisfecho. Se aplicará a través de encuestas postventa, formularios en línea y retroalimentación directa. Al centrarse en este segmento específico, Agua La Peña busca optimizar la calidad del producto, la atención al cliente y la satisfacción general, asegurando una adaptación precisa a las necesidades y expectativas de los consumidores de agua embotellada.

Indicador del Esfuerzo del Cliente (CES)

El indicador del esfuerzo del cliente (CES) Customer Effort Indicator. Por sus siglas en inglés, se emplea para evaluar la satisfacción y experiencia del cliente. Este indicador se basa en formular una única pregunta que busca incrementar la lealtad del cliente al tiempo que reduce su percepción de esfuerzo. A mayor esfuerzo experimentado por el cliente, menor será su nivel de lealtad.

La aplicación efectiva del CES implica medir la facilidad con la que los clientes pueden acceder, comprar y disfrutar de los productos de Agua La Peña, contribuyendo así a fortalecer la relación con la marca y mejorar su posición en el mercado de bebidas de agua, como se muestra en la Figura 6.

Figura 5. Indicador del Esfuerzo del Cliente (CES)

Consumidores de Agua La Peña, el CES se aplica a los consumidores frecuentes de Agua La Peña que compran sus productos de manera regular. Proporcionará información sobre la facilidad con la que pueden acceder y disfrutar de los productos.

Índice de Rotación de Clientes

El índice de rotación de clientes es una métrica crucial que evalúa el abandono o desgaste de clientes al dejar de adquirir productos o servicios de una marca, la fórmula implica calcular el porcentaje de clientes poco propensos a realizar futuras compras. Los clientes satisfechos actúan como embajadores, generando una propagación positiva de boca en boca y recomendando la marca a sus redes, como se muestra en la Figura 7.

Figura 6 Índice de Rotación de Clientes

$$\text{Indicador de Rotación Clientes} = \frac{\text{Número de clientes perdidos}}{\text{Número total de clientes (Período)}} \times 100$$

En el caso de Agua La Peña, el Índice de Rotación de Clientes se aplicará específicamente al segmento de consumidores de agua embotellada. Este indicador evaluará la frecuencia con la que los clientes de segmento de mercado dejan de adquirir los productos de Agua La Peña. La aplicación se llevará a cabo mediante el cálculo de la tasa de rotación, dividiendo el número de clientes perdidos en este segmento entre el total de clientes.

Esta información permitirá a la empresa identificar áreas de mejora y diseñar estrategias personalizadas para retener a los consumidores de agua embotellada, fortaleciendo así la presencia en el mercado.

Aplicación de Redes Sociales

El servicio de posventa desempeña un papel fundamental en la consolidación de la relación entre la marca Agua La Peña y sus clientes. En este contexto, la integración de las redes sociales como canales de atención postventa se presenta como una estrategia clave para optimizar la experiencia del cliente. El servicio de posventa a través de redes sociales permitirá:

- Atención Rápida y Personalizada
- Generación de Confianza y Lealtad
- Interacción Continua
- Promoción de Contenidos Relevantes

Mediante la implementación efectiva de este servicio de posventa en redes sociales, Agua La Peña buscará no solo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también construir una comunidad en línea comprometida y satisfecha con la marca, la tabla 19 muestra todas las redes sociales seleccionadas.

Redes Sociales	Segmentos de Mercado	Frecuencia de Aplicación
Facebook	Clientes en General	Diaria
Twitter	Usuarios Jóvenes	Diaria
Instagram	Usuarios Visuales	Diaria
LinkedIn	Empresas y Profesionales	Semanal
YouTube	Consumidores de Contenido Multimedia	Semanal

Tabla 19. Segmento de Mercado y Frecuencia de Aplicación

Discusión

En un mercado dinámico y competitivo como el actual, las empresas se ven inmersas en la constante búsqueda de estrategias que les permitan diferenciarse y destacarse.

En este contexto, la presente investigación se propone analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa embotelladora "Agua La Peña" del cantón Quevedo, 2023 y su incidencia en la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.

La relevancia de este estudio se fundamenta en la necesidad de comprender cómo las estrategias competitivas impactan en la calidad del servicio, un aspecto crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa en el mercado actual. El estudio se centra en "Agua La Peña", una empresa con una trayectoria significativa en el sector embotellador del cantón Quevedo, y busca contribuir al conocimiento sobre las mejores prácticas en este ámbito.

El estudio persigue tres objetivos principales: Caracterizar la empresa embotelladora "Agua La Peña": Se analizó su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece.

Examinar la estrategia competitiva basada en los clientes: Se evaluó cómo la empresa utiliza la información de sus clientes para desarrollar estrategias que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes: Se analizó el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa, utilizando encuestas, entrevistas y otros métodos de investigación.

Se espera que la investigación proporcione información valiosa sobre las estrategias competitivas de "Agua La Peña" y su impacto en la calidad del servicio que ofrece a sus clientes. Los resultados del estudio podrán ser utilizados por la empresa para mejorar sus estrategias y fortalecer su posición en el mercado.

Conclusiones

La caracterización de la empresa ha proporcionado información para identificar tanto sus fortalezas como las áreas de oportunidad. Este análisis ha servido como base para el desarrollo de estrategias competitivas personalizadas y orientadas a optimizar su desempeño y competitividad en el mercado de bebidas embotelladas en el Cantón Quevedo en 2023, destacando su capacidad para capitalizar sus puntos fuertes y abordar áreas de mejora.

Se destaca la operativa, la innovación y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales de la estrategia empresarial. La empresa ha construido una sólida reputación en el mercado y ha cultivado una base de clientes leales al priorizar las necesidades y expectativas de los consumidores, demostrando así su compromiso con la excelencia en la experiencia del cliente.

La aplicación de estrategias competitivas ha sido fundamental para diferenciar la empresa y crear valor en el mercado. Al enfocarse en las necesidades del cliente, "Agua la Peña" ha desarrollado productos y servicios que

satisfacen las demandas del mercado local, generando lealtad entre los consumidores y asegurando su posición competitiva.

La implementación de estrategias competitivas basadas en los clientes ha permitido a la empresa adaptarse de manera fácil a los cambios en el entorno empresarial, manteniendo así una ventaja competitiva sostenible en el Cantón Quevedo durante 2023. Esta capacidad de adaptación es crucial en un mercado en constante evolución.

La evaluación del grado de satisfacción de los clientes proporciona información valiosa sobre la calidad, fiabilidad, accesibilidad y atención al cliente. Estos datos ayudan a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, lo que permite a la empresa implementar acciones correctivas y preventivas para mantener y mejorar la satisfacción del cliente, fortaleciendo su posición competitiva.

La evaluación del grado de satisfacción del cliente sirve como un indicador clave del desempeño de las estrategias competitivas implementadas por la empresa en el Cantón Quevedo en 2023. Esta retroalimentación proporciona información para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de las operaciones, asegurando la alineación efectiva entre las estrategias empresariales y las expectativas del mercado.

Referencias

- Asamblea Nacional. (2020). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones copci. Obtenido de [Archivo PDF]: [RGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf](#)
- Abbas, J., Balsalobre, D., Asif, M., Sulaiti, K., Sulaiti, I., & Aldereai, O. (2024). Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Journal Innovation and Green Development*, 3(1). Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949753123000796/pdf?crasolve=1&r=8438e15b6aac746d&ts=1704931235136&rtyp e=https&vrr=UKN&redir=UKN&redir_fr=UKN&redir_arc=UKN&v hash=UKN&host=d3d3LnNjaWVvY2VkaXJlY3QuY29t&tsoh=d3d3LnNjaWVvY2VkaXJlY3QuY29t
- Aragón, M. (2019). Percepción de la calidad del servicio en establecimientos de alimentos y bebidas en Bahías de Huatulco (Oaxaca), basado en TripAdvisor. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 4(2). Obtenido de <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/508>
- Arifatul, Y., Kannan, D., Govindan, K., & Hasibuan, Z. (2023). Circular economy e-business model portfolio development for e-business applications: Impacts on ESG and sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 415(20). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623016864>
- Arteaga, Y., Begnini, L., Cabezas, M., & Salcedo, I. (2022). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635271>
- Asamblea Nacional. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e innovación. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Balza, V., & Cardona, D. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 179-196. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Balza-Franco/publication/341977224_La_relacion_entre_logistica_cadena_de_suministro_y_competitividad_una_revisión_de_literatura_The_relationship_among_logistics_supply_chain_and_competitiveness_a_review/links/
- Bonilla, V., Chavez, A., & Calderon, J. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3), 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887979>
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Cabezas, E. (2023). Marketing mix, complemento del análisis DAFO. *Revista Gestión y Alfabetización en Datos*, 13(31). Obtenido de <https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/7615/6473>
- Calderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia. *Revista Espacios*, 42(20), 13-23. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ligia-Beltran/publication/356792990_Competitividad_del_sector_floricultor_mediante_la_estrategia_liderazgo_en_costos/links/623b591f3818892e0a6c338f/Competitividad-del-sector-floricultor-mediante-la-estrategia-liderazgo
- Câmpeanu, E., Sonea, A., & Bordean, O. (2023). Communication Quality and Professional Competence – Evidence from a Romanian Business School. *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 104-111. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813027754>
- Canizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. Obtenido de <https://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78/163>
- Cañarte, T., & Morán, C. (2021). El servicio al cliente como herramienta de marketing empresarial. *Journal Business Science*, 2(2), 1–12. Obtenido de https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/78/183
- Cárdenas, F., Flores, C., Peralta, Á., & Lara, P. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *Revista científica de investigación actualización del mundo de las ciencias*, 3(1), 670-699. Obtenido de <https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/253>
- Castillo, A., & Gallardo, E. (2020). El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*(34), 119-132. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/6cfa8fc12163e6924caaf76799736d13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Castillo, G., & Adólfina, R. (2021). Creación de una planta para la producción de agua embotellada en el estado zulía. *Revista electrónica de ciencias y tecnología*, 8(1). Obtenido de <http://recitutm.iutm.edu.ve/index.php/recitutm/article/view/189>
- Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500191&script=sci_arttext

- Cheng, J., Mahinder, H., Cheng, Y., & Wang, S.-Y. (2023). The impact of business intelligence, big data analytics capability, and green knowledge management on sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 429(1). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623035680>
- Custodio, K., Ríos, Ó., & Ríos, M. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. *Revista de Investigación y Cultura*, 9(3), 85-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>
- Delias, P., Mittas, N., & Florou, G. (2023). A doubly robust approach for impact evaluation of interventions for business process improvement based on event logs. *Decision Analytics Journal*, 8. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772662223001315/pdf?crasolve=1&r=84389321c9110992&ts=1704928031040&rtyp=https&vrr=UKN&redir=UKN&redir_fr=UKN&redir_arc=UKN&vhash=UKN&host=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t
- Dirección General de Servicios Parlamentarios. (2016). Ley del sistema ecuatoriano de la calidad. Obtenido de [Archivo PDF]: <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf>
- Escobar, E., Velázquez, S., Aldape, A., Taracena, L., & Zorrilla, F. (2018). Estrategias para la mejora de la distribución de productos en una empresa embotelladora. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 1-8. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19402163&AN=133471568&h=j%2f6dpG7J0GJB0X6MGJXFLwg8wUtk1iLh5k0spb8iXZlH9DO2CdyNr8uEGMGCN8xErT5Osgq68QLJrRtM8WYxjA%3d%3d&url=AdminWebAuth&resultLocal=>
- Espejo, L., Valiente, Y., & Diaz, F. (2019). Contabilidad de gestión y su impacto en la rentabilidad de las empresas comerciales. *Revista ciencia y tecnología*, 15(4), 41-46. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2649>
- Gómez, N., Vargas, J., Dávalos, J., & Montes, M. (2020). Integración de la seguridad y salud laboral y la responsabilidad social empresarial en una embotelladora de México: un estudio de caso. *Revista hitos de ciencias económico administrativas*(75), 197-212. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/3990/2980>
- Gruezo, J., & Real, G. (2021). El compromiso del trabajador y su incidencia en la calidad del servicio. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 6(6). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8149638>
- Jing, H., Zhang, Y., & Jia, M. (2023). Influence of digital ambidextrous capabilities on SMEs' transformation performance: The mediating effect of business model innovation. *Journal Heliyon*, 9(11). Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844023X00127/1-s2.0-S2405844023082282/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHYacXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCohxiCBeygSvxJPC4CTkz7HLN8cUBUCuwQX11OYrEQWQlGWiY8%2FCvMJpVYAKBhfMqjswmDiLAX6hazq3HnNs%2F>
- Kumar, S., & Ghadge, A. (2023). Price competition in ride-sharing platforms: A duopoly supply chain perspective. *Journal Computers & Industrial Engineering*, 183. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835223005314>
- Ling, O., Zhibin, Z., Renyu, L., & Zhuo, C. (2023). Economic policy uncertainty and business performance: The moderating role of service transformation. *International Review of Economics & Finance*, 88, 531-546. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105905602300206X>
- López, E., López, G., & Agudelo, S. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizativo en empresas colombianas. *Revista Información tecnológica*, 30(5), 191-202. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000500191&script=sci_arttext
- Maceda, M., Acevedo, F., Rocha, E., Castro, B., & Rodríguez, M. (2023). Diseño de red de distribución para optimizar el reparto en una planta purificadora de agua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 4696-4709. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7308/11009>
- Macías, T., Martínez, G., & Lino, H. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 7(3), 1395-1411. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3799/8780>
- Mann, G., Karanasios, S., & Breidbach, C. (2022). Orchestrating the digital transformation of a business ecosystem. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(3). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868722000294>
- Montero, D., & Hernández, J. (2022). El entorno Institucional y los costos de transacción. Un análisis a la luz de las transnacionales que embotellan agua en México. *Revista Económica*, 19(55). Obtenido de <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/700/666>
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista semestral especializada en ciencias administrativas, económicas y contables*, 1(1), 8-20. Obtenido de <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/39/26>
- Mosqueira, G. (2020). La cultura organizacional y su incidencia en la calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional de Trujillo: 2016. *Revista ciencia y tecnología*, 16(2), 157-163. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2896/3062>
- Panamá, C., Erazo, J., Narváez, C., & Mena, S. (2019). El Marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios. *Revista Dominio de las Ciencias*, 5(3), 784-802. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7154267>
- Pérez, H., Wassick, J., & Grossmann, I. (2022). A digital twin framework for online optimization of supply chain business processes. *Journal Computers & Chemical Engineering*, 166. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0098135422003076>
- Rahman, I., Nanu, L., & Sozen, E. (2023). The adoption of environmental practices in craft breweries: The role of owner-managers' consumption values, motivation, and perceived business challenges. *Journal of Cleaner Production*, 416(1). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652623021066>
- Ramos, E., & Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100292&script=sci_arttext&tlng=en
- Reyes, L., & Veliz, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 1, 6(4), 570-591. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926989>
- Rios, E., Carbajal, D., & Hernández, M. (2019). Recursos y competitividad en las subramas industriales de alimentos y bebidas en México (2004, 2009 y 2014). *Revista Nacional de Administración*, 10(1), 47-65. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2464/3133>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva - binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 465-475. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>

- Ruiz, J., Quero, M., & López, P. (2023). Institutions and business customer experience: the role of interfunctional coordination and service co-design. *European Research on Management and Business Economics*, 29. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883422000195/pdf?crasolve=1&r=8438dcd9b6746d&ts=1704931051321&rtye=https&vrr=UKN&redir=UKN&redir_fr=UKN&redir_arc=UKN&vhash=UKN&host=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t
- Saltos, M., & Velázquez, R. (2019). Apuntes teóricos para la promoción de la responsabilidad social empresarial en Ecuador. *Revista Espacios*, 40(43). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/19404304.html>
- Seclen, J. P., & López, H. (2020). Influencia del uso de herramientas en la gestión de la fase temprana del proceso de innovación de productos. *Revista Innovar*, 30(76). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200119&script=sci_arttext
- Serrano, A., Tiuzo, S., & Martínez, M. (2019). Estrategias Empresariales para una Población Vulnerable en Colombia. *Revista Información tecnológica*, 30(6), 147-156. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600147&script=sci_arttext
- Shirodkar, V., Azaaviele, T., Rajwani, T., & Lawton, T. (2024). MNE nonmarket strategy in a changing world: Complexities, varieties, and a values-based approach. *International Business Review*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271686/AIP/1-s2.0-S0969593123001518/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHUaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFHdSpCe55GHcTtSf%2Fg%2BGY3etkv2EMMAS%2Fatqibini85AiEA6Uy%2BoarF4kVY3XU%2Bhtgevit0DLvUCCfNbkA1hMKY%2BvkqswUIHhAFG>
- Siregar, A., Zakaria, A., & Halim, R. (2023). Linking agile leadership and business sustainability through the mediation of political and social capabilities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4). Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312300255X/pdf?crasolve=1&r=8438a9283cf69ae9&ts=1704928933183&rtye=https&vrr=UKN&redir=UKN&redir_fr=UKN&redir_arc=UKN&vhash=UKN&host=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t
- Taha, S., Zanin, L., & Osaili, T. (2024). Studying the perception of leadership styles and food handlers' hygienic practices in food businesses: The role of commitment and job satisfaction as mediators. *Journal Food Control*, 157(). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956713523005480>
- Tejedor, V. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Revista faeco sapiens*, 2(2), 64-75. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/703/599
- Terán, N., Gonzáles, J., Ramirez, R., & Palomino, G. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1184-1197. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/320/418>
- Terán, N., Gonzáles, J., Ramirez, R., & Palomino, G. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1184-1197. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/320/418>
- Trujillo, G., Rodríguez, L., Mejía, D., & López, R. (2022). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519-1536. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768>
- Utama, D., Hamsal, M., Kartono, R., & Furinto, A. (2024). The effect of digital adoption and service quality on business sustainability through strategic alliances at port terminals in Indonesia. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521223000585/pdf?crasolve=1&r=84384ea20afe5c86&ts=1704925225325&rtye=https&vrr=UKN&redir=UKN&redir_fr=UKN&redir_arc=UKN&vhash=UKN&host=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t&tsoh=d3d3LnNjaWVuY2VkaXJlY3QuY29t
- Villarreal, D., Cevallos, M., Arias, D., & Moya, K. (2022). Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente. *Revista Conciencia Digital*, 5(1), 216-233. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/2137/5248>
- White, T., Mukherjee, Nibedita, Petrovan, S., & Sutherland, W. (2023). Identifying opportunities to deliver effective and efficient outcomes from business-biodiversity action. *Environmental Science & Policy*, 140, 221-231. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/271991/1-s2.0-S1462901122X00129/1-s2.0-S1462901122003720/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHcaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQCvxutVtBquziXDyerRz%2BoBw5Fc4KndkdZiNEK2%2FiosFwlgT4BYftAVItA3%2Fsfh%2ByvBZk0La2bhn9HhNe>
- Yera, R. (2022). Sistema informático para la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de la calidad en Almacenes Universales S.A. *Revista serie científica de la universidad de las ciencias informáticas*, 15(1), 15-28. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590597>
- Zaldívar, L., Lao, Y., & Marrero, F. (2020). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las cadenas de suministros. *Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(11). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864529>