

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## **TESIS DE GRADO**

Dirección Estratégica: La Toma de Decisiones en la Empresa Agua Natural Ozonizada  
Bay de la Ciudad de Cobija.

Postulante : Tamara Carmen Cardozo Villca

Tutor : Mgr. Lic. Solange V. Murillo Moscoso

Cobija - Pando - Bolivia

2022

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis va dedicada especialmente al pequeño y más valioso equipo que le da sentido y valor a mi vida: A Dios porque siempre me hizo sentir su existencia, divinidad y amor a través de mis seres queridos. A mi querido y abnegado esposo Erwin Méndez quien con mucho esfuerzo y sacrificio me ayudo en todo el camino recorrido hasta la meta, la cual fue culminar esta etapa de mi vida. A mis tres hermosos y comprensibles hijos Gabriel, Samuel y Joshua quienes siempre me motivaron a seguir adelante, de igual manera mis amados padres Erick Cardozo y Carola Villca quienes con sólo haberme traído al mundo me dieron el mejor regalo; a mis abuelos, tíos, primos y hermanos quienes fueron siempre el apoyo moral fundamental. Adicional me encantaría dedicar mi tesis a mi ángel, mi abuelito quien siempre en vida me apoyo y dio todo de sí, que en paz descanse papá Gregorio.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente al ser que me dio la oportunidad de haber terminado esta etapa, Dios quien siempre me preparo la vía para que pueda lograrlo.

Agradezco a mi abuelito Gregorio Villca Mamani quien fue uno de los primeros en que creyó que lo lograría y que siempre me animaba y se sentía orgulloso de mis pequeños logros, y que espero que desde el cielo siga sintiéndose orgulloso de su negra.

Agradezco a mi esposo Erwin Méndez por su diligencia y apoyo en mi vida universitaria, las noches de desvelos también fueron tuyas, gracias por el amor incondicional y por tremenda forma de expresarlo.

Agradezco a mis hijos Erwin Gabriel, Samuel David y Joshua Jacob por haberme ayudado en todo lo que podían a tan temprana edad, les agradezco por ser fuente de motivación en mi vida académica y por ser tan auténticos en todo.

Agradezco también a mis padres por haberme inculcado siempre valores como el respeto, responsabilidad y constancia que fue lo que me ayudó a lograr este objetivo, agradezco a mis tíos y abuelos quienes también me transmitieron valores y me apoyaron en toda circunstancia.

Agradezco también a mi tutora la Mgr. Solange Veruzka Murillo Moscoso, por haberme guiado y orientado, por todo su apoyo, consejos y el conocimiento brindado y sobre todo por su amistad.

Agradezco también a mis amigos, con quienes compartí excelentes años e inolvidables momentos y a su vez me ayudaron a crecer como persona.

Agradecer a la empresa Agua Natural Ozonizada Bay a cargo de Daniel López por su constante apoyo y ayuda en todo momento del desarrollo de mi tesis mil gracias.

## RESUMEN

La Tesis que se desarrolla a continuación tiene como objetivo general analizar y determinar aquellos factores de la dirección estratégica que contribuirán para la adecuada toma de decisiones eficaz y oportunas en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija, el problema científico se delimito de ésta manera ¿De qué manera la dirección estratégica contribuirá a la toma de decisiones eficaz y oportuna en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija? La metodología empleada fue de carácter inductivo, el tipo de investigación es descriptiva no experimental en la cual se observó el fenómeno en estudio para llegar al fin, mediante una estrategia cualitativa que permitió entender, comprender aquellos elementos faltantes dentro de la organización. El estudio se inicia con el diagnóstico situacional de la empresa permitiendo de este modo realizar un análisis de la debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para posteriormente poder definirlos, categorizarlos y codificarlos logrando de esta manera la creación otorgar a la empresa una guía u orientación para que pueda planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, se aplicó la técnica de la entrevista, como instrumento la guía de entrevista con dos diferentes cuestionarios, uno dirigido a los altos mandos de la empresa y otro a sus colaboradores. Se apoyó este estudio con las bases teóricas de Guerras & Navas quienes con sus aportes científicos lograron encausar el presente estudio. Se concluyó demostrando que la dirección estratégica es un elemento clave para el éxito empresarial y se identificó las estrategias para la toma de decisiones efectivas en la empresa que son: el capacitar a la gerencia como a los colaboradores con bases teóricas de la adecuada dirección de empresas, buscar la visión futura para no incurrir en cortoplacismo y obtener un marco de referencia para la óptima dirección estratégica en la empresa.

### **Palabras claves:**

- Dirección estratégica.
- Factores.
- Toma de decisiones

## **ABSTRACT**

The Thesis that is developed below has as a general objective to analyze and determine those factors of the strategic direction that will contribute to the adequate effective and timely decision making in the company Agua Natural Ozonizada Bay of the city of Cobija, the scientific problem was delimited from In this way, how will the strategic direction contribute to effective and timely decision-making in the Agua Natural Ozonizada Bay company in the city of Cobija? The methodology used was inductive, the type of research is descriptive, non-experimental, in which the phenomenon under study was observed to reach the end, through a qualitative strategy that allowed understanding, understanding those missing elements within the organization. The study begins with the situational diagnosis of the company, thus allowing an analysis of the weaknesses, threats, strengths and opportunities to later be able to define, categorize and codify them, thus achieving the creation of giving the company a guide or orientation to that can strategically plan and stay ahead of market trends, the interview technique was applied, as an instrument the interview guide with two different questionnaires, one aimed at the company's senior managers and the other at its employees. This study was supported by the theoretical bases of Guerras & Navas who, with their scientific contributions, were able to direct this study. It was concluded by demonstrating that strategic management is a key element for business success and the strategies for effective decision-making in the company were identified, which are: training management and collaborators with theoretical bases of adequate business management , look for the future vision so as not to incur short-termism and obtain a frame of reference for the optimal strategic direction in the company.

### **Keywords:**

- Strategic direction.
- Factors.
- Decision making

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	4
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	4
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	4
1.1. Justificación Teórica	4
1.2. Justificación Práctica	4
1.3. Situación Problemática	5
1.4. Problema Científico	6
1.5. Objeto de Estudio	6
1.6. Alcance o campo de acción de la investigación	7
1.7. Guía o idea a defender	7
1.8. Categorización y Codificación de variables	7
1.8.1. Sistema categorial Apriorístico	8
1.8.2. Sistema categorial Apriorístico-Categorías y Subcategorías	8
1.8.3. Lectura temática y codificación Abierta	9
1.9. Objeto de la investigación	12
1.9.1. Objetivo general	12
1.9.2. Objetivos específicos	12
<b>CAPÍTULO 2</b>	13
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS</b>	13
2.1. Referencias conceptuales	13
2.1.1. Dirección	13
2.1.2. Dirección Estratégica.	13
2.1.3. Estrategia	14
2.1.4. Características de la estrategia	14
2.1.5. Toma de decisiones	15
2.1.6. Factores	15
2.2.1. Dirección estratégica	16
2.2.1.1. Procesos de dirección estratégica	17
2.2.2. Elementos de la dirección estratégica	20
2.2.2.1. Estrategas	20
2.2.2.2. Direccionamiento estratégico	20
2.2.2.3. Diagnóstico	20

2.2.2.4. Ventaja competitiva	21
2.2.2.5. Efecto sinérgico	21
2.2.3. Toma de decisiones	21
2.2.3.1. Procesos para la toma de decisiones	22
2.2.3.2. Factores a considerar para la toma de decisiones	22
2.2.3.3. Componentes de la correcta toma de decisión de decisión	23
2.3. Contexto referencial	25
2.4. Estudios Previos del objeto de estudio	25
2.5. Diagnóstico del problema	26
<b>CAPÍTULO 3</b>	27
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Universo o población de estudio	27
3.3. Determinación de tamaño y diseño de muestra	27
3.4. Selección de métodos y técnicas	27
3.5. Instrumentos de relevamiento de información	29
<b>CAPÍTULO 4</b>	30
<b>RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	30
4.1. Diagnóstico situacional de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay para identificar las variables internas y externas.	30
4.1.1. Entrevista	31
4.1.2. Matriz DAFO	33
4.1.3. Componentes de la Matriz DAFO	33
4.1.3.1. Fortalezas	34
4.1.3.2. Debilidades	34
4.1.3.3. Oportunidades	35
4.1.3.4. Amenazas	36
4.1.4. Conclusión Matriz DAFO	36
4.1.5. Entrevista semiestructurada	37
4.1.6. Conclusión entrevista	38
4.1.7. Diagrama de Ishikawa Análisis de Causa-Efecto	39
4.1.7.1. Empirismo	41
4.1.7.2. Cortoplacismo	41
4.1.7.3. Falta de comunicación	41

4.1.7.4. Problemas familiares	42
4.1.7.5. Dinamismo del entorno	42
4.1.7.6. Toma de decisiones inadecuadas	42
4.1.7.7. Recursos materiales	42
4.1.7.8. Rotación de personal	43
4.1.8. Conclusión Diagrama de Ishikawa análisis de Causa-Efecto.	43
4.1.9 Análisis VRIO	44
4.1.10. Componentes del análisis VRIO	44
4.1.10.1. Calidad	44
4.1.10.2. Infraestructura	45
4.1.10.3. Vehículos	45
4.1.10.4. Posicionamiento de precios	45
4.1.10.5. Servicio al Cliente	45
4.1.10.6. Marketing	46
4.1.10.7. Conocimiento	46
4.1.11. Conclusión de matriz VRIO	46
4.2. Identificar las estrategias para la toma de decisiones efectivas en la empresa.	47
4.2.1. Imagen de la matriz MAFE	47
4.2.2. Componentes de la matriz MAFE	48
4.2.2.1. Estrategia FO	48
4.2.2.2. Estrategia DO	48
4.2.2.3. Estrategia FA	48
4.2.2.4. Estrategia DA	49
4.2.3. Conclusión de la matriz MAFE	49
4.3. Demostrar los factores para la toma de decisiones estratégicas en la empresa	50
<b>CAPÍTULO 5</b>	51
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	51
<b>5.1. Conclusiones</b>	51
<b>5.2. Recomendaciones</b>	52
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	53
<b>ANEXOS</b>	58
<b>APÉNDICE</b>	68

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Tabla de categorías y Subcategorías	9
<b>Tabla 2.</b>	Lectura temática y codificación Abierta-Dirección Estratégica	10
<b>Tabla 3.</b>	Lectura temática y codificación Abierta-Dirección Estratégica	11
<b>Tabla 4.</b>	Entrevista Semiestructurada 1	37
<b>Tabla 5.</b>	Entrevista Semiestructurada 2	38

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b>	Sistema categorial	8
<b>Figura 2.</b>	Fases del proceso de dirección estratégica	19
<b>Figura 3.</b>	Matriz DAFO	32
<b>Figura 4.</b>	Diagrama de Ishikawa	40
<b>Figura 5.</b>	Análisis VRIO	44
<b>Figura 6.</b>	Matriz MAFE	47
<b>Figura 7.</b>	Entrevista con el Gerente Propietario de Agua Bay.	59
<b>Figura 8.</b>	Instalaciones de la planta comunidad de Avaroa.	59
<b>Figura 9.</b>	Logotipo de la empresa Agua Bay.	60
<b>Figura 10.</b>	Instalaciones de la empresa Agua Bay.	60
<b>Figura 11.</b>	Área de llenado de los botes de la empresa Agua Bay.	61
<b>Figura 12.</b>	Cámara purificadora de la empresa Agua Bay.	61
<b>Figura 13.</b>	Tanque de almacenaje de la empresa Agua Bay	62
<b>Figura 14.</b>	Planta procesadora de la empresa Agua Bay.	62
<b>Figura 15.</b>	Carta de autorización	80
<b>Figura 16.</b>	Registro Sanitario	81

## INTRODUCCIÓN

La presente Tesis de grado refiere al tema dirección estratégica y es realizado con la finalidad de conocer cómo la dirección estratégica mediante sus elementos y componentes pueden ayudar a la toma de decisiones en la empresa agua natural ozonizada Bay de la ciudad de Cobija; buscando de esta manera ser altamente competitiva y obtener un posicionamiento positivo en el mercado y de esta manera lograr sus metas.

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo un estudio descriptivo no experimental, con un enfoque cualitativo que permitió a la investigación obtener una información confiable sobre el entorno y de esta manera tomar decisiones pertinentes al momento de implantar las estrategias que se pretenden formular. La población en estudio fueron todos los colaboradores de la empresa, el tamaño de la muestra es finita, siendo ésta un total de doce, cuatro de ellos administrativos y ocho operarios que fueron sujetos de estudio y análisis muestral.

Es en este sentido es donde sale a relucir el problema científico que da origen a la investigación actual, se presentó de la siguiente manera : ¿De qué manera la dirección estratégica contribuirá a la toma de decisiones eficaz y oportuna en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija?, Por lo tanto la presente tesis de grado encausa la investigación del objeto de estudio, en la dirección estratégica , con el objetivo general de analizar y determinar los factores de la dirección estratégica que contribuirán para la toma de decisiones eficaces y oportunas en la empresa.

El estudio se apoya en las bases teóricas que de Guerras y Navas que teorizan aquellos puzles que son necesarios unir a través de la eficaz dirección estratégica para la adecuada toma de decisiones; porque no existe una estrategia real mientras no se ponga en práctica y se demuestre o compruebe que funciona adecuadamente; en tal sentido, la investigación busca determinar aquellos factores que doten a la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija de mecanismo y herramientas eficaces para la correcta toma de decisiones y lograr así el cambio de cultura organizativa vigente.

La línea específica de investigación utilizada es la N° 1 que se denomina Administración, y comportamiento organizacional, pequeñas - medianas empresas y desarrollo de franquicias; con el criterio de Administración y organización de empresas.

Los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas de la región son manejados de manera empírica, y el desconocimiento de éstas organizaciones para implementar los procedimientos técnicos y administrativos (Murillo, 2022).

Según Palacios (2016). El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

En este contexto, se hace cada vez más necesario para los empresarios y altos directivos de las empresas dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva en este difícil contexto. El esquema lógico para poder hacerlo es quizás la aportación principal de la Dirección Estratégica de la Empresa. (Guerras & Navas, 2016).

Por ello, la dirección estratégica es un factor indispensable en una organización ya que esta depende de las acciones y reacciones del entorno, de esta manera crear estrategias de éxito que conlleven una implantación efectiva, con objetivos sencillos y coherentes, no solo a corto y mediano plazo sino más bien a largo plazo hará que éstas tengan un conocimiento profundo del entorno competitivo en las que el rubro las involucra, una valoración objetiva de los recursos con las que cuenta la empresa para así poder tomar decisiones coherentes, que consista en proporcionar una orientación hacia el futuro de la empresa y el desarrollo de esta, que pueda cumplir con las aspiraciones del empresario y de los miembros o colaboradores de la misma.

De esta manera el trabajo de investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** Dentro del mismo se consideran aspectos generales como, la justificación teórica, justificación práctica, se identificó el problema científico y objeto de estudio, también se abordó el alcance o campos de acción, asimismo al ser una investigación con enfoque cualitativo se realizó una categorización y codificación de las variables involucradas en el estudio para constituir parte fundamental del análisis e interpretación de los resultados.

**Capítulo 2:** Se abordó el desarrollo estructural teórico de la tesis y se encuentran las referencias conceptuales, el marco teórico en el que se exponen aquellos fundamentos teóricos y metodológicos; también se genera un contexto referencial, se hace mención también de aquellos estudios previos de la temática de investigación.

**Capítulo 3:** En mencionado capítulo se establece el diseño metodológico de la investigación dónde se menciona la metodología utilizada, el tipo de investigación, universo o población de estudio, la determinación del tamaño de la muestra y el diseño muestral .

**Capítulo 4:** En este apartado se ven reflejados los resultados y la validación de la investigación en donde se detalla de forma clara y totalmente expresa el cómo la dirección estratégica contribuye a la toma de decisiones eficaz y oportunas. También en este capítulo se ven reflejados aquellas herramientas utilizadas para realizar el respectivo análisis, que son la matriz de análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), las entrevista semiestructuradas, el diagrama de Ishikawa y el análisis de valor, rareza, imitabilidad y organización (VRIO) y las conclusiones y resultados obtenidos.

**Capítulo 5:** En este capítulo se describe las conclusiones objetivas obtenidas a través del estudio realizado, su impacto y relevancia, además de anexar recomendaciones específicas de como efectivizar los resultados dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

##### **1.1. Justificación Teórica**

La presente Tesis de investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento sobre la Dirección Estratégica, como instrumento para la toma de decisiones del patrón de la administración de empresas, cuyos resultados se podrán estructurar en estrategias para ser incorporadas en la empresa. De esta manera se crea un ambiente conocido en el que el factor más importante depende de generar ventaja competitiva para un mejor posicionamiento en el mercado, esta es una de las partes de la cual depende la dirección estratégica la cuál es su misión hoy en día, de esta manera se utilizan las bases teóricas que de los profesores Luis Ángel Guerras Martin y José Emilio Navas López quienes muestran aquellos factores que son el puzle de la dirección estratégica para las empresas y mencionan que se debe conseguir estos tres elementos fundamentales en las siguientes dimensiones: el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias; para ello es necesario identificar los principales factores de la dirección estrategia Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.

##### **1.2. Justificación Práctica**

En la actualidad la mayoría de las empresas tanto pequeñas como medianas están pasando por los efectos de la globalización y las mismas al no estar direccionadas objetivamente pueden pasar por factores imprevistos que no le permitan lograr sus objetivos; Por ello es que a través de la investigación se pretende dar a conocer de qué manera la dirección estratégica contribuye a la toma decisiones adecuadas y oportunas en la empresa de agua natural ozonizada Bay de la ciudad de Cobija, permitiendo así que los gerentes y administrativos de ésta empresa adquieran las herramientas para poder actuar eficaz y eficientemente para alcanzar los objetivos organizativos globales y de esta modo crear la base principal del rumbo de la empresa que generalmente es ser más rentable y obtener un alto prestigio.

Por otra parte, esta investigación es de gran interés como estudio en el área administrativa porque se analiza y describe un problema muy común en las empresas de la ciudad de Cobija; teniendo en cuenta que las características comunes que presentan las empresas es la falta de un direccionamiento estratégico adecuado de forma que contribuya a tener una visión global de donde se puedan crear estrategias para solucionar la realidad por la que las organizaciones de este rubro atraviesan.

### **1.3. Situación Problemática**

En el ámbito empresarial existen muchas variables que inciden al momento de la toma de decisiones y es precisamente la dirección estratégica la involucrada en el análisis de diversos factores que en su conjunto contribuyen a que se obtengan determinados resultados; El problema abordado en esta investigación tiene como origen en el manejo administrativo ineficiente en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay, el cual se realiza de manera empírica en sus oficinas, la misma que sufre uno de los mayores desafíos de las organizaciones que es direccionar estratégicamente sus acciones para la adecuada toma de decisiones sobre todo para estar a la vanguardia de los cambios que sufre el mercado y de esta manera lograr una ventaja competitiva.

Entre una de las diferentes causas se podría mencionar la falta de la mentalidad progresista de “Pensar a futuro” de los administrativos y gerentes de la empresa, puesto que al no estar preparados con este elemento del proceso administrativo fundamental como lo es la dirección estratégica incurren en no tener un análisis estratégico adecuado y por ende generar un efecto negativo en la empresa al no diseñar estrategias que ayuden a la organización a tener una ventaja competitiva.

Se considera por tanto a la dirección estratégica cómo el marco para la toma de decisiones que involucra las acciones usadas para el diseño, formulación e implantación de las estrategias que ayuden a la organización a adaptarse a su entorno y una vez teniendo una visión de todas aquellas posibilidades que son importantes de tomar en cuenta, analizando estudios relacionados con la dirección estratégica en las empresas.

De esta manera se puede evidenciar la forma de pensar de muchos empresarios del entorno a estudiar, muestra la falta de visión empresarial con la que a veces incurren por no tener el conocimiento adecuado de cómo administrar correctamente una empresa porque muchas veces no saben elegir la estrategia más adecuada, esto no quiere decir que no tengan una estrategia sino que está implícita en la mente del empresario que actúa de manera empírica ante las circunstancias que se avecinen; en tal sentido es que la dirección estratégica es un modelo explicativo dominante, que si se aplica adecuadamente la empresa logrará ser altamente competitiva y lograr esa diferenciación en el mercado.

Se considera un problema a investigar porque se ve la necesidad de determinar aquellos factores que inciden al momento de la toma de decisiones en la empresa, para de esta manera analizar como los administrativos, gerentes, colaboradores y demás agentes involucrados de la empresa actúan ante las diferentes circunstancias. Para que al final de la investigación se pueda establecer estrategias de planeación, y demostrar como la dirección estratégica contribuye a la empresa para mejorar su desempeño y a lograr ventajas competitivas.

#### **1.4. Problema Científico**

¿De qué manera la Dirección Estratégica contribuirá a la toma de decisiones eficaz y oportuna en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay en la ciudad de Cobija?

#### **1.5. Objeto de Estudio**

La presente investigación tiene como objeto de estudio a la dirección estratégica como herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay en la ciudad de Cobija.

## **1.6. Alcance o campo de acción de la investigación**

El presente estudio demostrará de manera definida como la dirección estratégica contribuye a la toma de decisiones eficaz y oportuna a la empresa de Agua Natural Ozonizada Bay ubicada en la comunidad de Abaroa km 9 distrito V de la ciudad de Cobija, la misma que tiene un alcance descriptivo considerando que se analizó la forma eficiente en se debe administrar la empresa y de cómo ésta contribuye al personal administrativo, gerencial de la empresa en estudio; por tanto, se consideró una valoración del entorno tanto interno como externo para poder identificar aquellas futuras estrategias a y demostrar cuales son los factores determinantes que le ayude a la misma a definir sus objetivos concretamente y facilite la toma de decisiones eficaces y oportunas.

## **1.7. Guía o idea a defender**

La investigación propone mejorar la administración actual, a través de la evaluación de los distintos factores definidos, y la identificación de aquellos factores más críticos, considerando el grado de relevancia, aplicación, viabilidad y pertinencia.

## **1.8. Categorización y Codificación de variables**

La presente categorización y codificación se presentará a partir de datos que fueron obtenidos de las entrevistas semiestructuradas dirigidas al gerente, administrativos y personal de la organización en estudio, para el desarrollo de la investigación sobre Dirección Estratégica: La Toma de Decisiones en la Empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la Ciudad de Cobija.

Misma en la que se ha realizado a partir del reconocimiento de aquella categoría por la que precede la investigación, en la que se ha detallado un proceso analítico por medio del cual se identificaron los conceptos y se descubren en los datos, sus propiedades y extensión, también se abordó la codificación axial permite relacionar las categorías y subcategorías a la investigación; para finalizar se ha terminado con la codificación selectiva que es un proceso de integración y refinamiento teórico que servirá como apoyo al desarrollo de la tesis de grado.

### 1.8.1. Sistema categorial Apriorístico

El sistema categorial Apriorístico es el conjunto de teorías y conceptos que fundamentan la teoría y práctica que se conciben de un análisis y proceso organizado de manera sistemática con datos cualitativos para poder de este modo emprender las teorías relacionadas a la investigación y a los sujetos de estudio.

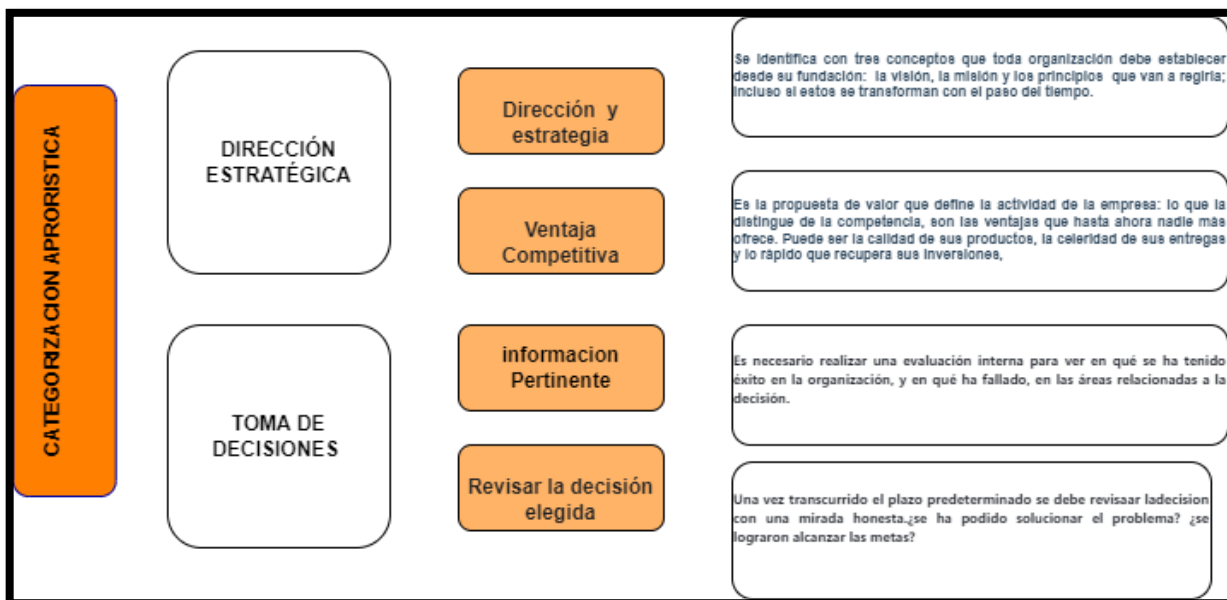


Figura 1. Sistema categorial

Fuente: Elaboración propia

### 1.8.2. Sistema categorial Apriorístico-Categorías y Subcategorías

El sistema categorial incluye dentro de él una categoría que es un estereotipo de la investigación que se tomará en cuenta para categorizar información cualitativa y validarla mediante el análisis de resultados de la información obtenida de las entrevistas aplicadas, y de este modo poder designarle subcategorías que emerjan del estudio, asimismo, conocer aquellas palabras claves que permitan deducir el tema en estudio.

Tabla 1  
*Tabla de categorías y Subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Palabras Claves</b>
<b>Dirección Estratégica</b>	Estrategia	Planeamiento Plan Método programa
	Ventaja Competitiva	Superior Posicionamiento Capacidad Poder
<b>Toma de Decisiones</b>	Información	Adecuada
	Pertinente	Relativo Concerniente a
	Revisar la decisión elegida	Chequeo Verificación Revisión

Fuente: Elaboración propia.

### **1.8.3. Lectura temática y codificación Abierta**

La codificación abierta es el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus características y magnitud. La codificación abierta se torna una herramienta efectiva para disminuir el riesgo de no considerar algún dato que sea importante en estudio, siendo de mucha utilidad cuando se tiene la necesidad de enviar información delicada mediante una interpretación y deducción técnica de la problemática en estudio.

Tabla 2

*Lectura temática y codificación Abierta-Dirección Estratégica*

ENTREVISTA 001-002	TÉCNICA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	CATEGORÍA DIRECCIÓN ESTRATEGICA
PREGUNTA Y RESPUESTA		PALABRAS CLAVES
¿Está familiarizado con el término Dirección Estratégica?		<b>Dirección</b> <b>Estrategia</b> <b>Planificación</b> <b>estratégica</b> <b>Crecimiento y</b> <b>posicionamiento.</b> <b>Empirismo</b> <b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡A decir verdad, No!, la verdad que la empresa ha sido fundada hace más de 10 años, pero la manera que ha sido constituida nunca se ha contemplado <b>un proyecto</b> como tal para decir estas son sus bases, <b>sus objetivos</b>; creo que más allá de cumplir con lo que una empresa de este rubro tiene que hacer que únicamente es extraer, llenar, empacar y distribuir el agua de mesa nunca se ha tomado en cuenta lo que es este <b>planificación</b> o al que usted llama <b>dirección estratégica</b>, lo que nos deja un poco obstaculizados sin saber que hacer o <b>hacia donde orientarnos para crecer.</b></li> <li>• Primera vez que escucho ese término, la empresa agua Bay, siempre fue manejada <b>en base a la práctica y a los conocimientos de Daniel</b> en cuanto a gerenciar una empresa; de esta manera no me siento entendida en cuanto a la temática de estudio actual; por este motivo es que se permitió el estudio para ver de qué manera nos puede ayudar a ser más <b>ordenados administrativamente</b> para que de esta forma alcanzar los <b>objetivos</b> que tenemos como empresa ya que las diferentes situaciones por las que atravesamos nos hicieron tambalear administrativamente y <b>perder posicionamiento en la ciudad.</b></li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*Lectura temática y codificación Abierta-Dirección Estratégica*

ENTREVISTA 001-002    TÉCNICA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA    CATEGORÍA DIRECCIÓN ESTRATEGICA	
PREGUNTA Y RESPUESTA	PALABRAS CLAVES
<p>¿Qué procesos se aplican en la empresa para la toma de decisiones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevamente en este punto indicarle que no hay un <b>procedimiento</b> como tal para poder <b>tomar una decisión</b>, cuando se presenta una <b>situación conflictiva</b> que requiere ser solucionada; bueno, se consulta al equipo, porque somos varias personas que trabajamos aquí, ellos nos explican cuál es la situación y se <b>ve que es lo que se puede hacer</b>, pero no hay un <b>procedimiento</b> que diga: ¡ah! Si sucedo esto, se hace tal cosa, es esto inexistente y <b>perjudicial</b> para la empresa y estamos consciente de ello y la verdad no sabría cómo crearlo.</li> <li>• Ninguno, no hay nada que este establecido ante las situaciones que atraviesa la empresa. Cada que sucede algún <b>problema</b> lo solucionamos de acuerdo a lo que mejor nos parezca en ese momento; a veces entramos en una encrucijada de <b>no saber que decidir</b> para que le dé solución al <b>problema</b> sin que <b>perjudique</b> otra cosa y es un poco estresante no saber.</li> </ul>	<p><b>Toma de decisiones</b>  <b>Problemas</b>  <b>Procedimiento</b>  <b>Perjuicio</b></p>

Fuente: Elaboración propia

## **1.9. Objeto de la investigación**

### **1.9.1. Objetivo general**

- Analizar y determinar los factores de la dirección estratégica que contribuirán para la toma de decisiones eficaces y oportunas en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.

### **1.9.2. Objetivos específicos**

- Diagnóstico situacional de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay para identificar las variables internas y externas.
- Identificar las estrategias para la toma de decisiones efectivas en la empresa.
- Demostrar los factores determinantes para la toma de decisiones eficaz y oportunas en la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

#### **2.1. Referencias conceptuales**

##### **2.1.1. Dirección**

Ruiz. (2012), define la dirección como “Un elemento del proceso administrativo, y su fin es coordinar con el recurso humano de las organizaciones, esto con lleva que debe existir una persona idónea que genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional y creatividad”

Hernández & Rodríguez. (2002), señalan que “La dirección es realizar actividades, las cuales el administrador direcciona al personal para alcanzar los objetivos de la organización, considerando valores, comunicación y motivación”.

##### **2.1.2. Dirección Estratégica.**

Grant. (2006), define la dirección estratégica como “el conjunto de decisiones para formular e implementar estrategias que conseguirán que la empresa se adapte a su entorno competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la empresa”

Arano & Arroyo. (2011), definen “la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda diferenciarse de otra, logrando ser competitiva, y obteniendo rentabilidad”.

Pórter (1980), señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente es un modelo de decisiones de una organización que estipula y revela sus propósitos, metas y objetivos que especifica las principales políticas y planes para alcanzar esos objetivos y define el tipo de rubro que la empresa va a adquirir, la clase de la organización status económico

y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

### **2.1.3. Estrategia**

Vértice (2007), El concepto de estrategia es de origen militar, tienen hoy especial vigencia en el mundo de los negocios, sin embargo, muchos empresarios en particular los responsables de la dirección de medianas empresas y empresas en crecimiento suelen manifestar cosas como estas: “estos conceptos de estrategia y planificación estratégica no son para mí, tengo demasiados problemas tratando de sobrellevar el día a día, como para darme el lujo de pensar en el futuro. ¡No! definitivamente esto tiene validez solo para las grandes empresas”.

Según Johnson. (2000), define a la estrategia como la dirección y la trayectoria de una empresa a largo plazo; esta realidad permite lograr mejorías para la organización a través de su clasificación de recursos en un entorno inconstante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfaciendo las expectativas de los stakeholders.

### **2.1.4. Características de la estrategia**

Según Grant (2014), menciona las características que debe tener una estrategia para alcanzar la excelencia comercial:

- a) **Objetivos consistentes y a largo plazo:** Los directivos de las empresas y quienes las conforman deben mostrar compromiso en sus objetivos.
- b) **Conocimiento profundo del entorno competitivo:** Se debe tener un conocimiento profundo de los entornos en los que la empresa compete, esto servirá para anticiparse a los posibles cambios del entorno y obtener ventaja competitiva ante otras empresas del rubro.
- c) **Valoración objetiva de los recursos:** Tener un límite adecuado de la utilización de los recursos.

d) Puesta en práctica eficaz: Sin una puesta en práctica eficaz, no servirá de nada haber plasmado estrategias.

### **2.1.5. Toma de decisiones**

Chiavenato, I. (2009). “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”.

Dougherty & Pfaltzgraff. (1993). “La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre”

### **2.1.6. Factores**

Ferrer, J. (2014). Los factores actúan como causa e inciden en algo, que se convierte en el efecto. Esta relación de causa y efecto no es de tipo lógico o matemático, sino que los factores tienen un nivel de influencia sobre un hecho, pero su determinación no es absoluta.

Pérez & Gardey. (2021). una concausa; cosa que, junto con otra, es la causa de un efecto.

Bembille, C. (2022). Factores son aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Dirección estratégica**

Para Ruiz. (2012), la dirección como “Un elemento del proceso administrativo, y su fin es coordinar con el recurso humano de las organizaciones, esto con lleva que debe existir una persona idónea que genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional y creatividad”.

Según Guerras & Navas. (2015). “La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización, la Dirección Estratégica se identifica con la Dirección de Empresas. Los problemas que se abordan dentro de la Dirección Estratégica son los que afrontan habitualmente los responsables de las empresas”.

Según Guerras & Navas. (2018). La dirección estratégica se ha convertido en el paradigma dominante para explicar los procesos directivos empresariales con un enfoque integrador que trata de identificar y analizar los aspectos clave de los que depende el éxito de una empresa así la estrategia se convierte en el instrumento fundamental mediante el cual una organización asegura su continuidad vital tratando de conseguir una ventaja competitiva en todos aquellos negocios en los que se desempeña la estrategia

La Dirección estratégica es una herramienta para las organizaciones que la orienta hacia donde debe dirigirse, que guiará a esta al logro de sus objetivos, con una buena comunicación entre los colaboradores, motivación y un buen clima organizacional, para poder de esta manera implantar correctamente las estrategias electas y así obtener sus objetivos.

### **2.2.1.1. Procesos de dirección estratégica**

Guerras & Navas. (2012), expresa que la complejidad del problema que se plantea con la ayuda de una decisión estratégica y puesta en marcha tiene la suficiente dimensión como para pedir la utilización de una metodología apropiada, esto nos lleva a la idea de la dirección estratégica como un proceso, una cadena de fases o actividades que se realizan en el tiempo de acuerdo a un orden determinado.

Según lo que plantean los autores se considera que este proceso está conformado por tres grandes partes análisis, formulación e implantación de estrategias, la cual se planteen para poder lograr la puesta en marcha de aquella decisión tomada haciendo uso de una metodología adecuada y siguiendo el patrón de orden, se hará mención de tres procesos importantes de tomar en consideración:

#### **Análisis estratégico**

Según Borges, Cl. (2019). El análisis estratégico es fundamental para garantizar una buena orientación para la toma de decisiones y el establecimiento de metas en las empresas. Evaluar la efectividad de las estrategias de tu negocio es esencial para garantizar que estás en el camino correcto.

Mediante este proceso se puede conocer aquellas oportunidades y amenaza del entorno para poder también reconocer aquellas fortaleza y debilidades con las que cuenta., Lograr reconocer aquellas actividades objetivos y metas para que de esta manera se consigan diseñar estrategias que ayuden a la organización. En el análisis estratégico se define la misión y objeto de la empresa mediante el análisis interno qué busca crear, fijar y evaluar cada uno de los aspectos de esta.

Un análisis estratégico es el proceso de estudio interno y externo de una empresa. La finalidad que persigue es extraer la máxima información posible para establecer un plan

de negocio que haga triunfar a dicha compañía, mejorar los puntos que flaqueen si se encuentra en marcha, y potenciar los que son un éxito. (CIMEC, 2019).

### **Formulación de estrategias**

Según Bravo, E., Ramos, S. (2017). Formular las posibles alternativas para obtener los objetivos y la misión que se plasmaron a partir del argumento diseñado en los análisis externos e interno. Se elegirá las estrategias competitivas, se definirá las direcciones de desarrollo, las formas o métodos de crecimiento, todo esto se llevará a cabo con estrategias funcionales para su formación inmediata en las diferentes actividades de la empresa.

Cuando esté haya logrado encontrar aquellas opciones o alternativas estratégicas que puedan servir se debe tomar en cuenta que incluya la planificación, ejecución, supervisión y control de todas las series orientadas a lograr los objetivos plasmados, de ahí ya solo sería cumplir con definir la estrategia y ajustarla para su posterior implantación.

### **Implantación de estrategias**

En este proceso se pone en ejecución o acción aquella estrategia electa, que cumpla con las cualidades que se necesita para lograr los objetivos de la organización para que así de esta manera esta pueda lograr que la empresa esté dirigida a desarrollar estrategias altamente eficientes y competitivas, por ende, es necesario mantener esa ventaja competitiva y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso de implementación se completa con la planificación y control estratégico; se ocupa primero de la formulación y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia. Se corrobora que los resultados obtenidos estén de acorde con la misión y objetivos planteados, de tal manera que no fuese ese el resultado, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir dichas deficiencias. (Bravo, E., Ramos, S. 2017).

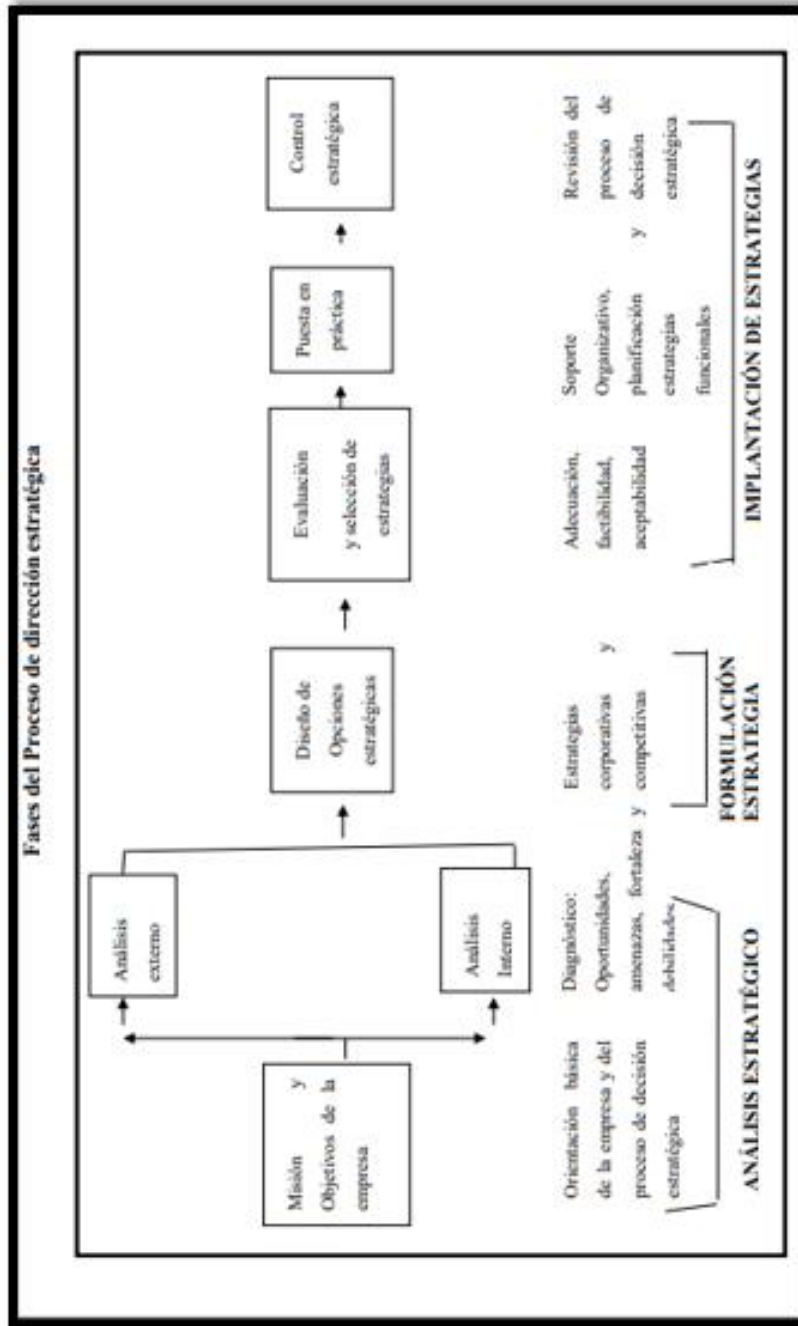


Figura 2. Fases del proceso de dirección estratégica.  
Fuente: Guerras & Navas. (2012).

## **2.2.2. Elementos de la dirección estratégica**

### **2.2.2.1. Estrategas**

Según Bravo, E., Ramos, S. (2017). Son los líderes que están al frente del equipo y que deberán encargarse de que las acciones que integran la estrategia se cumplan. En virtud de que se responsabilizarán de tomar toda clase de decisiones para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los estrategas necesitan habilidades blandas, como coordinación de equipos, comunicación, liderazgo, capacidad de análisis y flexibilidad para adaptarse a los eventos repentinos que cualquier empresa afronta.

### **2.2.2.2. Direccionamiento estratégico**

Para Martínez, E; Briceño, M. (2012). “El direccionamiento estratégico es un modelo de gestión que se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales”.

Este es la comprensión del entorno tanto interno como externo que trata de que las organizaciones prosperen y puedan generar utilidades y esté vigente dentro del mercado en el que está establecido; En función de la misión, visión y principios por lo cual se guíen.

Es un modelo e instrumento metodológico por medio del cual se definen insumos básicos para la planeación estratégica de la entidad, ya que plantea un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones.

### **2.2.2.3. Diagnóstico**

De acuerdo con Westwood. (2006), Un diagnóstico mercadológico comprende un examen detallado de las estrategias, actividades y aspectos del ambiente de marketing de la organización, que incluye el análisis de mercados, clientes y competidores. Es decir que la dirección

estratégica tome en cuenta lo que ocurre dentro de la empresa y fuera de ella que la impacta directamente; y así crear planes y aprovechar los recursos disponibles para superar los retos que vienen.

#### **2.2.2.4. Ventaja competitiva**

Según Sanz, C. (2022). Ventaja competitiva se entienden las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad, allí donde exista, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado.

Es la propuesta de valor que define la actividad de la empresa: lo que la distingue de la competencia, son las ventajas que hasta ahora nadie más ofrece. Puede ser la calidad de sus productos, la celeridad de sus entregas y lo rápido que recupera sus inversiones.

#### **2.2.2.5. Efecto sinérgico**

Esto se refiere a la manera en que todas las actividades de la empresa se desarrollan mediante un esfuerzo conjunto para dar un gran impulso en los procesos internos y ofrecer un diferenciador en el mercado. Incluye todas sus áreas, recursos y talento humano, cuyos equipos de trabajo (como un todo) logren los objetivos y superen los retos.

#### **2.2.3. Toma de decisiones**

Chiavenato. (2002) al respecto, menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”.

Esta es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones, ciertos factores pueden influir en las decisiones que tomamos diariamente, a través de algunas técnicas y actividades prácticas que solo el conocimiento previo adquirido en la vida académica universitaria se ha podido adquirir.

### **2.2.3.1. Procesos para la toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones es una secuencia cíclica de acciones llevadas a cabo por un sujeto de gestión con el fin de resolver los problemas de la organización, e incluye el análisis de la situación, la generación de alternativas, la toma de decisiones y la organización de su aplicación. (CESUMA, 2022).

Este proceso es el deber indispensable de un buen administrador, lo debe realizar con bastante responsabilidad ya que debe escoger la mejor alternativa siempre para beneficio de la organización, las determinaciones acerca de la calidad de la decisión de los factores que involucra: recursos que ingresan, resultados y el proceso en sí mismo; el proceso integral de toma de decisiones en los diferentes en todos los negocios pero siempre con las mismas características que son obtener la mejor ventaja competitiva y el buen posicionamiento para la empresa.

### **2.2.3.2. Factores a considerar para la toma de decisiones**

- Tamaño del compromiso.

Presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.

- Flexibilidad de los planes.

Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.

- Certeza de los objetivos y las políticas.

Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.

- Cuantificación de las variables.

Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.

- Impacto humano.

Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

### **2.2.3.3. Componentes de la correcta toma de decisión de decisión**

- Información.

Weiss, (1987). Se dice que la información es poder. Un mayor monto de información facilitará la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar el costo y beneficio de recolectar información, de acuerdo con lo señalado en líneas anteriores. Si la información no puede obtenerse, la decisión entonces deberá basarse en los datos disponibles como información general, aunque con ello aumente la incertidumbre. Muchas veces, cuando la necesidad de actual es urgente, incluso una decisión deficiente puede ser mejor que ninguna. Este mismo autor menciona los siguientes componentes como para fundamental de una decisión:

- Conocimientos.

Ciertas decisiones requieren conocimientos específicos que muchas veces no están al alcance de quienes toman las decisiones; resulta necesario, entonces, buscar consejo en quienes están informados. En los últimos años este aspecto ha sido particularmente considerado por algunos profesionales, quienes se han especializado en servicios de consultoría a empresas, sobre todo cuando se trata de utilizar más de una especialidad en el análisis de los múltiples aspectos de un problema complejo.

- Experiencia.

El gerente experimentado posee una ventaja sobre el inexperto cuando se ha de tomar una decisión. Esto no equivale a decir, sin embargo, que la experiencia sea un requisito primordial para una eficiente toma de decisión. La experiencia es un ingrediente importante, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones instantáneas. La persona experimentada recuerda problemas y situaciones similares y se vale de estos recuerdos para solucionar un problema actual.

- Análisis.

El desarrollo de las capacidades analíticas es un ingrediente más para la toma de decisiones, aunque existen diferentes métodos para analizar problemas que son de mucha trascendencia, pero muchas veces no es posible solucionar los problemas por medio de los métodos analíticos, por lo que se puede –y debe– recurrir a la intuición.

- Buen juicio.

Es el último ingrediente, que resulta necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. Puede decirse que es el ingrediente integrador para la toma de decisiones.

### **2.3. Contexto referencial**

Contexto referencial en base a las teorías en cuanto a dirección estratégica se pueden determinar aquellas empresas a nivel nacional que tienen un óptimo direccionamiento estratégico, entre ellas se puede mencionar a la CBN, Farmacorp, Imcruz, Soboce, entre otras.

Estas empresas no sólo destacan por su buena administración, sino también por la responsabilidad social empresarial que les permite sus eficaces controles; así como también se identificó a nivel regional a la empresa beneficiadora de castaña Tahuamanu S.A con más de 30 años en el mercado en la que se percibe su buen direccionamiento estratégico, la cual fue creciendo de manera organizada y que cumple los procesos administrativos y que por ende la forma de tomar de decisiones le genera una alta ventaja competitiva ante posibles competidores.

Aliaga, Cr. (2020). Dicto un curso llamado: Dirección y Planificación Estratégica; en donde describe como la Dirección y Planificación Estratégica son procesos relevantes para las organizaciones hoy en día que permite orientar y dirigir estratégicamente las organizaciones, así como guiar y direccionar las inversiones hacia una visión, misión y objetivos estratégicos claros, por medio de estrategias, proyectos y/o programas claramente establecidos para su logro, así como identificar los recursos para su consecución.

### **2.4. Estudios Previos del objeto de estudio**

Pellegrini (2012), esta investigación titulada “Dirección Estratégica en el sector seguro: aplicada en una agencia local de Argentina” tuvo como objetivo aplicar la ciencia de la dirección estratégica en una agencia local de seguros. En ese trabajo realizó el estudio de manera descriptiva puesto que se hizo un análisis de los aspectos más relevantes de la dirección estratégica y de la empresa en estudio con la finalidad de sentar las bases de la tesis. Concluyo demostrando la importancia de la dirección estratégica como elemento clave del éxito empresarial de las Pymes de servicios, así mismo los directivos de las empresas deben tener

siempre en mente la esencia de la dirección estratégica para qué oriente el rumbo de sus decisiones y políticas, ya que es de mucha importancia.

Así mismo, Bravo, E., Ramos, S. (2017). Con su tesis titulada: Dirección Estratégica como factor determinante en la Excelencia comercial de la empresa casa del médico del Perú sac, hicalayo-2017. Demostro como dirección estratégica ayuda a tener un rápido crecimiento y una mayor rentabilidad, esto demuestra que si la empresa implementaría una dirección estratégica seria de mucha ayuda para la organización ya que generaría un crecimiento constante y mayor rentabilidad.

Ambos autores concluyen y demuestran que la dirección estratégica es un elemento clave para el éxito empresarial, base que sustenta el objetivo propuesto en la investigación realizada en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.

## **2.5. Diagnóstico del problema**

El resultado del estudio previo a la elaboración de la presente tesis de grado fue la obtención de la información necesaria para poder a través de ella encausar la misma, generando con ello la fuente de recopilación de información, para su posterior ordenamiento, interpretación y logro.

Misma que se determinó la problemática en sí de la empresa que está en la actual situación de muchas empresas, el cual es contexto extremadamente difícil, ya que el entorno es dinámico y hay cada vez más competencia, es por ellos que para desarrollar la presente tesis de grado se buscó encausar la misma en la obtención de las estrategias más adecuadas de poner en práctica en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay para de esta manera responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva.

## **CAPÍTULO 3**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva no experimental en la cual se observó el contexto en estudio y se lo analizó para para obtener información y poder de esta manera desarrollar la tesis de grado.

#### **3.2. Universo o población de estudio**

Para la investigación se vio pertinente considerar como población o universo a todos los colaboradores que desarrollan actividades administrativas, productivas y comerciales que son un numero de doce en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.

#### **3.3. Determinación de tamaño y diseño de muestra**

Considerando el tamaño de la empresa, la misma que cuenta con doce colaboradores los cuales por ser una muestra finita formaron parte de análisis muestral.

#### **3.4. Selección de métodos y técnicas**

El tipo de estudio del presente trabajo será de carácter inminentemente descriptivo no experimental ya que:

Según Bernal (2006). En la investigación descriptiva se muestran una reseña identifica hechos situaciones rasgos características del objeto de estudio o se diseñan productos modelos prototipos guía etcétera, Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones hechos fenómenos etcétera la investigación descriptiva se guía por las preguntas de la investigación que se fórmula el investigador se soporta en técnicas como la encuesta entrevista observación y revisión documental.

El Enfoque de la investigación es cualitativo considerando que éste permite analizar y obtener mayor riqueza de información útil. Se toma en cuenta las encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista para a la investigación, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario.

En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. El proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales (Murillo, 2021).

El método que se utiliza es el método descriptivo que es un método que se basa en la observación, atención, sensación, percepción y reflexión. El problema principal de dicho método reside en el control de las amenazas que contaminan la validez interna y externa de la investigación.

Las técnicas de recolección de información que se utilizadas en la presente investigación son:

- Revisión documental. - Esta técnica permitió la recolección de información bibliográfica, para obtener el sustento teórico menester para el desarrollo de la tesis de grado, misma que se utiliza como herramienta de ayuda en la construcción del conocimiento, y del enriquecimiento del vocabulario para interpretar su realidad desde la disciplina administrativa. De esta técnica se obtiene las teorías y elementos de la dirección estratégica y de la toma de decisiones que sustentan el presente trabajo de investigación.
- Observación. - La técnica de la observación se empleó por parte del investigador para registrar los hechos y acciones contempladas al interior de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija para su posterior análisis e interpretación.

Además, la técnica de observación sirve para conocer los hechos y situaciones que se desarrollan en la empresa.

Según González (2009) manifiesta que “la observación es la percepción de las situaciones, hechos o cosas, lo cual significa un ejercicio constante enfocado a organizar, seleccionar y relacionar los datos referentes al problema”.

- Entrevista. - Esta técnica fue útil para poder recabar información relevante de parte de cada uno de los individuos considerados en el espacio muestral. Esta se realizó tanto grupal como individual al cada uno de los colaboradores.

### **3.5. Instrumentos de relevamiento de información**

Los instrumentos utilizados a raíz de las técnicas seleccionadas para la recolección de información son:

- Las fichas de trabajo, donde se vio reflejada la información completa de cada autor y cita referenciada.
- De igual manera las fichas de registro fueron complementarias al diario de campo. Estas fichas de registro facilitaron la observación estructurada, ya que el observador conoce previamente los aspectos a observar.
- Guía de entrevista, fue el un boceto del cuestionario a utilizar para recabar información primaria de la empresa con el fin de poder contar con datos relevantes directamente recolectados de los colaboradores de la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tubo como clave para el análisis de los datos cualitativos a la categorización y codificación de variables que permitió aplicar la metodología propuesta, se utilizaron los datos proporcionados a través de la técnica de la entrevista y observación que posibilitaron la orientación del presente estudio mediante las teorías propuestas que ayudaron a identificar de manera más clara los factores de la dirección estratégica para la toma de decisiones.

#### **4.1. Diagnóstico situacional de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay para identificar las variables internas y externas.**

Para realizar el diagnóstico situacional de la empresa se utilizaron diferentes herramientas como ser:

- Matriz DAFO
- Entrevista Semiestructurada
- Diagrama de Ishikawa
- Matriz VRIO

De este modo se detallarán a continuación cada una de ellas con sus respectivos componentes y conclusiones; en tal sentido el camino para establecer un diagnóstico eficiente y real sobre el entorno interno y externo de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay es evaluarla de acuerdo a los parámetros contemplado en la Matriz DAFO, para lo cual es preciso contar con la información recolectada mediante la técnica de la entrevista, dicha técnica fue aplicada dentro de la Empresa a cada uno de los colaboradores que desempeñan funciones administrativas dentro de misma, siendo estos un total de 12 colaboradores tal como indica el diseño muestral.

#### **4.1.1. Entrevista**

Se puedo evidenciar en la entrevista lo siguiente:

En primer lugar, los entrevistados indican que no se encuentran familiarizados con los conceptos y definiciones de Dirección Estratégica, por lo que carecen de una visión administrativa de los beneficios prácticos de su aplicación, esto debido a que el conocimiento de sus administradores ha sido acumulado desde la experiencia, es decir; desde el empirismo.

Respondiendo a la interrogante numero dos planteada en la entrevista, se evidenció que ninguno de los colaboradores cuenta de manera técnica con un proceso para la toma de decisiones, es decir que las acciones realizadas por los administrativos están sujetas a una consideración momentánea, es decir, que ocurrido el inconveniente recién se ponen manos a la obra para buscar una solución o viabilizar las posibles acciones, esto deja una brecha inmensa en la toma de decisiones, puesto que no contemplan de ante mano los parámetros y estándares que servirán de marco para evaluar las posibles acciones a tomar ante un determinado problema u obstáculo.

Seguidamente se les consulto también sobre los objetivos trazados para la presente gestión, en la que se pudo obtener una respuesta bastante clara y formal ante a lo que ellos creen unos objetivos muy alcanzables de lograr; estos objetivos fueron: El obtener un mayor índice de ventas a comparación de gestiones pasadas y poder lograr formalizar alianzas estratégicas con algunas instituciones consumidoras, considerando que de esta manera podrán consolidarse en el mercado y ser altamente competitivos.

En igual sentido se les pregunto son los obstáculos principales para su crecimiento, en lo que a respuesta de esta interrogante mencionan: uno de los principales obstáculos ha sido que no se cuenta con el financiamiento necesario para renovar sus maquinarias y equipos, considerando que sus movibilidades automotoras sufren bastante deterioro por las condiciones de las calles de la ciudad.

En respuesta a que elementos consideran necesarios implantar para mejorar en la empresa estos afirman que como menciono en la anterior interrogante que es el factor económico su principal obstáculo, por lo tanto, el contar con un financiamiento bajo condiciones adecuadas ayudará a la empresa a poder cumplir sus propios objetivos y expectativas, considerando que su objetivo principal trazado para la gestión es incrementar su volumen de ventas.

Finalmente, se les consulto acerca de la visión que tienen actualmente en relación al entorno de su competencia, los entrevistados respondieron lo siguiente: que si bien la cuota de mercado que ellos manejan es reducida en comparación a su competencia se sienten tranquilos debido al que al nicho al que actualmente proveen su producto son hogares en los que encontraron una fidelidad hacia la marca, no obstante son conscientes de que deben buscar penetrar en las empresas tanto públicas como privadas para incrementar sus ingresos, debido al que el productos que ellos ofertan es reconocido por su sabor y calidad.

Las siguientes herramientas detalladas en los puntos siguientes fueron elaboradas a raíz de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a la empresa en estudio, por lo tanto, cada una de ellas será desarrollada con la información obtenida.

### 4.1.2. Matriz DAFO

Con la información recolectada de las entrevistas realizadas se pudieron analizar, sintetizar y ordenar aquellos componentes necesarios para la elaboración de una matriz DAFO.

A continuación, se presenta la matriz DAFO:

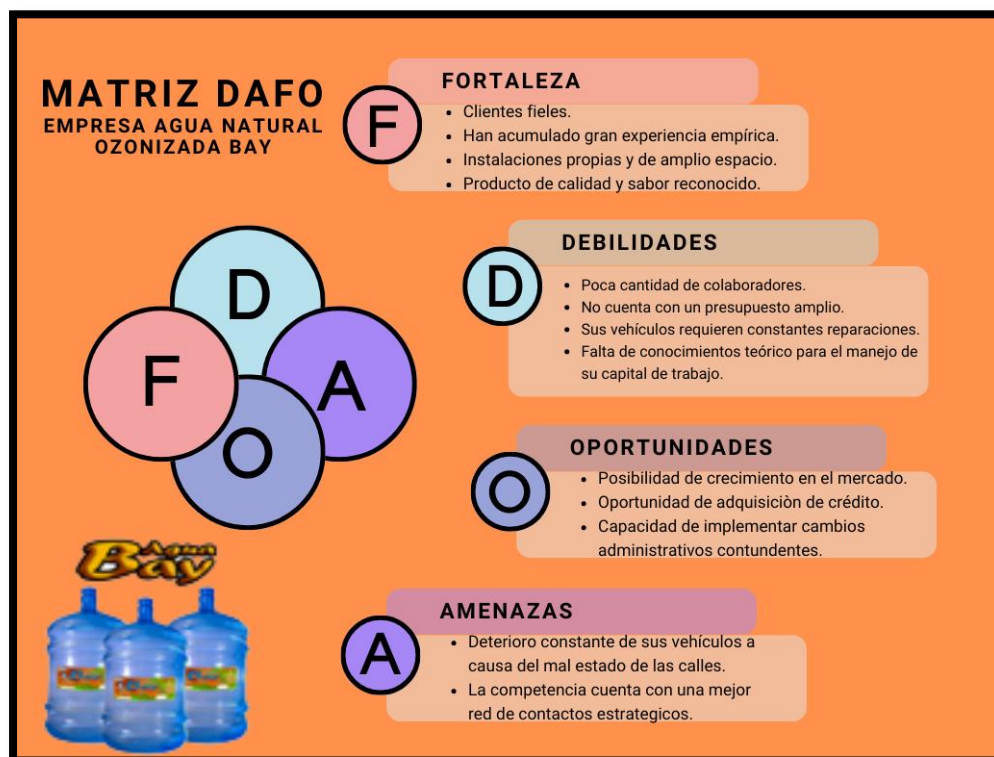


Figura 3. Matriz DAFO  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3. Componentes de la Matriz DAFO

Se consideró en la presente tesis de grado realizar un análisis interno y externo de la empresa para determinar aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que afectan a la empresa, para que posteriormente se puedan proponer estrategias factibles de implementar a la empresa agua natural ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.

#### 4.1.3.1. Fortalezas

- **Clientes fieles:** la empresa en su trayectoria comercial logró fidelizar a aquellos consumidores que están interesados en los productos que ellos distribuyen, gracias a la atención y al buen trato que tienen sus colaboradores; considerando por esto una gran fortaleza ya que los colaboradores al reconocer un cliente potencial establecen un marco de confianza.
- **Han acumulado gran experiencia empírica:** debido a los años que la empresa tiene en el mercado ha acumulado gran experiencia, gracias a la práctica de la labor cotidiana, al desempeñar sus acciones de envasado y distribución, experiencia que les da una ventaja ante futuras empresas que pretendan entrar al mercado del agua embotellada.
- **Instalaciones propias y de amplio espacio:** la empresa cuenta con instalaciones propias, gracias a esto sus costos fijos se ven reducidos pudiendo así destinar esos recursos a incrementar su productividad, de igual manera el amplio espacio que poseen les permite poder contar con mayores maquinarias de embotellado y ozonizado de un mayor volumen de producto.
- **Producto de calidad y sabor reconocido:** la empresa tiene su producto altamente apreciado y de gran predilección por sus consumidores, el mismo que genera un lazo de confianza puesto que su sabor es directamente relacionado a la calidad e inocuidad del producto en sí.

#### 4.1.3.2. Debilidades

- **Poca cantidad de colaboradores:** la empresa cuenta actualmente con un número reducido de colaboradores e inclusive en ocasiones están escaso el personal que la empresa debe operar con apenas 3 colaboradores, retrasando bastante la celeridad de cada uno de sus procesos.

- **No cuentan con un presupuesto amplio:** la empresa de Agua Bay por el momento no posee una liquidez considerable para invertir en la mejora de la maquinaria y la contratación de un mayor número de colaboradores. Esto de igual manera genera un impacto negativo en la empresa ya que no logran poder cumplir en algunas ocasiones el monto diario de ventas programadas.
- **Sus vehículos requieren constantes reparaciones:** los vehículos con los que cuenta la empresa para la distribución de sus botellones a los clientes por lo general precisan constantes reparaciones y mantenimiento prolongado, situación que se suma a las debilidades actuales con las que cuenta la empresa de Agua Bay.
- **Falta de conocimientos teórico para el manejo de su capital de trabajo:** si bien cuentan con una posible inyección de capital por parte del crédito bancario, debido a que no hay procesos para la toma de decisiones, se ve un riesgo al momento de poder establecer la correcta ruta para la distribución de capital que ingrese a la empresa.

#### 4.1.3.3. Oportunidades

- **Posibilidad de crecimiento en el mercado:** debido a que la población de cobija no se encuentra totalmente abastecida por las empresas embotelladoras y distribuidoras de agua, existe cierta brecha en el mercado del consumo de agua para seguir creciendo positivamente e incrementar el número de clientes.
- **Oportunidad de adquisición de crédito:** debido a que la empresa cuenta con un patrimonio inmueble y al ingreso considerable por la venta de su producto, es candidato ideal para la adquisición de un crédito bancario que puede ser destinado a incrementar sus ventas próximas.
- **Capacidad de implementar cambios administrativos contundentes:** debido a la composición actual de la empresa y a su flexibilidad administrativa, se puede

implementar con facilidad cambios que generen beneficios importantes para la empresa, desde la gestión de su capital hasta la correcta toma de decisiones referente a establecer una mejora continua en los diferentes aspectos que componen a la empresa.

#### 4.1.3.4. Amenazas

- **Deterioro constante de sus vehículos a causa del mal estado de las calles:** las condiciones de las calles en la Ciudad de Cobijas son un factor clave al momento de trasladar los botellones de agua desde la planta hasta el hogar de los cliente, debido al crecimiento poblacional existen barrios alejados del centro que cuentan con calles totalmente de tierra y sin asfalto o pavimento, es en tal sentido que los daños producidos por conducir sobre dichos caminos se ven repercutidos en la transición de los vehículos y en el necesario mantenimiento preventivo que se requiera para tener todo en óptimas condiciones.
- **La competencia cuenta con una mayor red de contactos estratégicos:** es considerado una amenaza porque se ha evidenciado que de manera extrínseca a la empresa sus competidores cuentan con una red de contactos amplia lo que se debe al uso de las nuevas tecnologías que también es considerado un problema.

#### 4.1.4. Conclusión Matriz DAFO

Mediante el análisis de esta primera herramienta utilizada, matriz DAFO en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay se han determinado e identificado algunos de los factores que contribuyen a que la empresa tenga una inadecuada dirección estratégica, misma donde se puede evidenciar aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que son de vital importancia fortalecer valga la redundancia y erradicar para la adecuada toma de decisiones. La principal fortaleza es la experiencia que tienen en el rubro que si bien se maneja actualmente de manera empírica es importante reconocer y mejorar, así como también aquellas debilidades en las que incurre que se deben subsanar como lo es la falta de conocimientos teóricos para que de esta manera se tomen de decisiones oportunas.

#### 4.1.5. Entrevista semiestructurada

Esta técnica de entrevista semiestructurada se utilizó por el grado de flexibilidad aceptable de esta ya que fue dirigida a los administradores de la empresa en estudio y a sus colaboradores, mantuvo una uniformidad direccionada al tema en estudio para lograr alcanzar dar respuesta a la problemática de investigación de la presente tesis de grado, se aplicó a través de las preguntas detalladas a continuación en la tabla 004 y 005:

Tabla 4  
*Entrevista Semiestructurada 1*

N°	Preguntas	Observaciones
1	¿Está familiarizado con el término Dirección Estratégica?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
2	¿Qué procesos se aplican en la empresa para la toma de decisiones?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
3	¿Cuáles son los objetivos trazados para la gestión 2022?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
4	¿La empresa cuenta con algún plan estratégico para la consolidación de sus objetivos?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
5	¿Cuáles cree que son los obstáculos principales para el crecimiento de la empresa?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
6	¿Aplican algún proceso de control o diagnóstico sobre el plan estratégico?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
7	¿Qué elementos considera necesarios implantar actualmente para mejorar el proceso de toma de decisiones?	Aplicar solamente al gerente y administrativos
8	¿Cómo ve su situación actual en relación a su competencia?	Aplicar solamente al gerente y administrativos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5  
*Entrevista Semiestructurada 2*

Nº	Preguntas	Observaciones
1	¿Valora como positivo el estilo de dirigir que se aplica en la empresa, por qué?	Dirigida a colaboradores únicamente
2	¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de fijar sus objetivos y toma decisiones?	Dirigida a colaboradores únicamente
3	¿La empresa define adecuadamente sus objetivos?	Dirigida a colaboradores únicamente
4	¿La empresa está en constante innovación con los avances tecnológicos?	Dirigida a colaboradores únicamente
5	¿La empresa cuenta con un plan de acción para los posibles cambios?	Dirigida a colaboradores únicamente
6	¿cree Ud. que la dirección estratégica ayudara a tener un rápido crecimiento y una mayor rentabilidad?	Dirigida a colaboradores únicamente
7	¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario de los posibles cambios que existen en el mercado?	Dirigida a colaboradores únicamente
8	¿La empresa cuenta con estrategias?	Dirigida a colaboradores únicamente

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.6. Conclusión entrevista semiestructurada

Tras el análisis de las diferentes entrevistas realizadas a los altos mandos y colaboradores de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija, se pudo evidenciar que desconocen la posición estratégica que tiene la empresa, misma que se dedica a la producción, comercialización de agua de mesa y que carece de una teoría de la dirección estratégica; es decir, la empresa si tiene una estructura organizacional, pero esta se maneja de manera práctica acorde a los conocimientos implícitos del gerente propietario, lo cual está afectando a la organización, esta presenta varias dificultades , entre ellas la falta de visión empresarial, debido a que hace

falta una formación educativa en el ámbito empresarial, la falta de guía estratégica es bien notoria y es lo que se pretende recomendar obtener a partir de este estudio, para que ayude a la empresa a avanzar hacia el futuro de una manera beneficiosa.

#### **4.1.7. Diagrama de Ishikawa Análisis de Causa-Efecto**

Al llevar acabo la recolección de información a través de las técnicas utilizadas en la presente investigación se pudo obtener datos que se han sometido a una herramienta poco utilizada en enfoques cualitativos y que es de vital importancia incluir en la presente tesis de grado para poder determinar la causa raigambre del problema presentado en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la Ciudad de Cobija, como lo es el diagrama de Ishikawa.

Una vez verificado la existencia del problema por lo cual atraviesa la empresa y observado como éste afecta el desempeño de la misma, es necesario determinar la causa que lo origina y poder de esta manera proponer aquel modelo estratégico que tiene como objeto la presente investigación; si se solucionan los efectos de cada una de las posibles causas, es decir, si se advierten y se logran erradicar identificando el verdadero origen de las mismas; se podrá tener aquella dirección estratégica optima y se podrá tomar decisiones eficaces y oportunas.

Además, el conocer cada una de las diferentes causas que genera la falta de una adecuada dirección estratégica y como esta degenera en la toma de decisiones inadecuadas permitirá encontrar causas principales del problema que sin estos análisis y herramientas serian difíciles de detectar.

Por otra parte, se evidencia en el presente diagrama de Ishikawa que los efectos están actuando en cadena, en tal sentido se desarrollaran cada uno de los elementos Causa-Efecto que comprenden el diagrama expuesto:

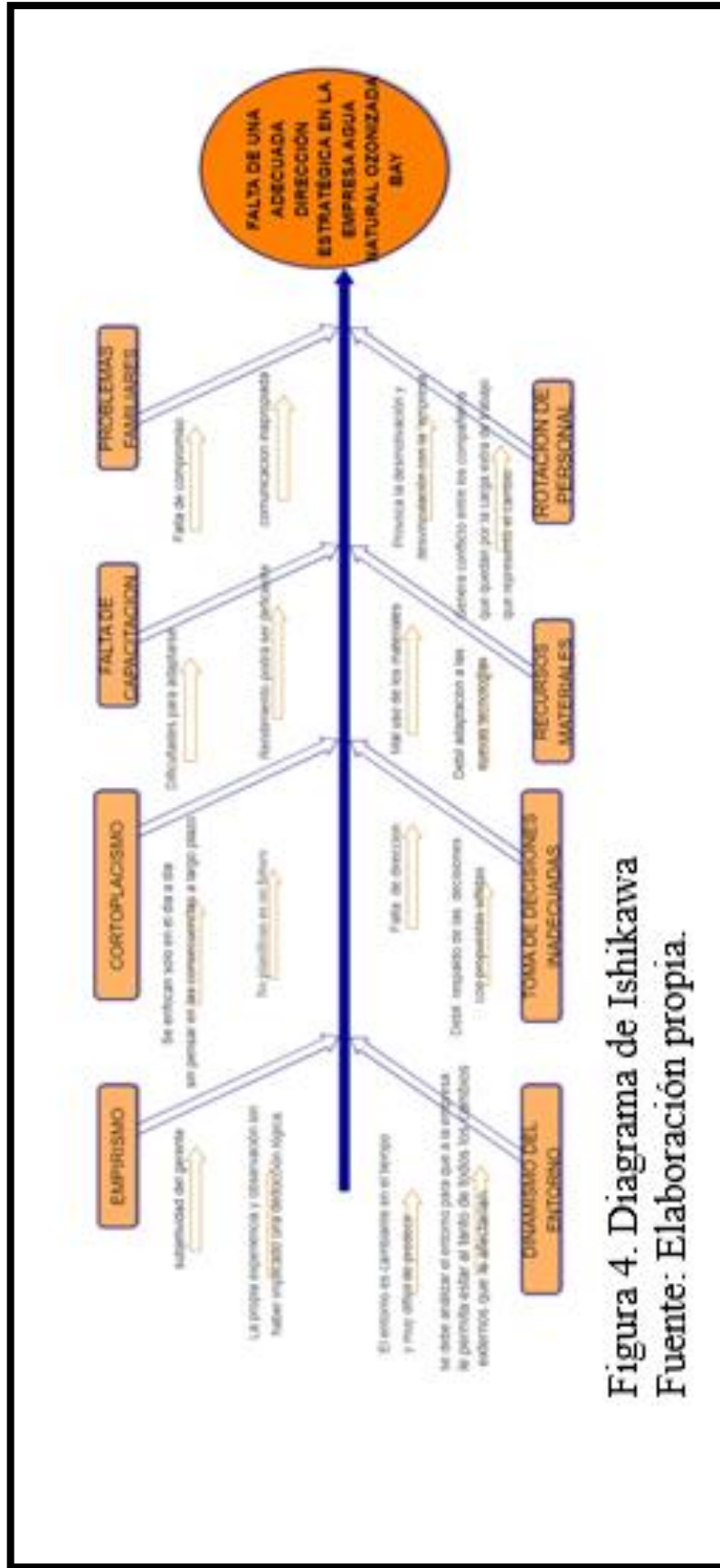


Figura 4. Diagrama de Ishikawa  
Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.7. Componentes del diagrama de Ishikawa Análisis de Causa-Efecto**

##### **4.1.7.1. Empirismo**

Uno de los problemas que enfrenta la empresa Agua Natural Ozonizada Bay es que está administrada de manera empírica, por ende, esto se convierte en una desventaja en cuanto a tener una dirección estratégica adecuada, porque no tienen formación técnica idónea y personal capacitado en el entorno dinámico en el que la empresa se desenvuelve. Este problema entonces se torna en un paradigma porque son pocas las administrativas de la empresa que se están manteniendo a la vanguardia de la situación actual, y es por ello que cuando los colaboradores reciben algún trabajo lo realizan de manera práctica, es decir, empírica porque lo fueron tomando como una ley sin poner a juicio alguna otra idea.

##### **4.1.7.2. Cortoplacismo**

Es también considerado un problema el cortoplacismo en la empresa en estudio, porque todas sus energías se enfocan en solucionar situaciones presentes, descartando de esta manera cualquier situación o decisión futura; sencillamente solo toman decisiones a corto plazo y, por ende, el cortoplacismo genera un desgaste en el tiempo al ignorar el no planificar, y no tomar decisiones hoy que se puedan aprovechar futuramente.

##### **4.1.7.3. Falta de comunicación**

La falta de comunicación en la empresa ha generado un problema, al crear un ambiente inadecuado y poder vertir las opiniones entre los colaboradores y la administración, esto ocasiona frustración y un rendimiento bajo al no entenderse provocando desinterés y una pérdida de tiempo para la empresa y los agentes involucrados.

#### **4.1.7.4. Problemas familiares**

La empresa Agua Natural Ozonizada Bay es una empresa administrada principalmente por la familia del gerente propietario, por lo cual de manera indirecta afecta a la organización en ocasiones, porque los mismos miembros de la familia hacen que el trato sea disfuncional y que afecte y desgaste la adecuada potenciación de la administración, de manera que ésto se convierte en un problema de vital importancia de erradicar ya que los problemas familiares están afectando directamente al negocio.

#### **4.1.7.5. Dinamismo del entorno**

Este componente en estudio es también considerado uno de los mayores problemas que tiene la empresa por que no está agilizada organizacionalmente, el entorno es cambiante en el tiempo y esto afecta directamente a la empresa y la obliga a corresponder e alinearse al entorno para poder logara ventaja competitiva tomando acciones específicas al tiempo oportuno y de esta manera conseguir el posicionamiento deseado.

#### **4.1.7.6. Toma de decisiones inadecuadas**

Este es la pieza fundamental en estudio por ser un problema ya que cualquier decisión que se toma afecta a la empresa de manera indirecta o directa. La inadecuada toma de decisiones causa estrés, confusión, mala administración y dirección. También incurre en una falta de credibilidad hacia aquellos encargados de la toma de decisiones de parte de los colaboradores.

#### **4.1.7.7. Recursos materiales**

Es éste un problema de importancia de considerar porque al hacer un inadecuado uso de los materiales que se tiene en la empresa se incurre en gastos innecesarios, lo que lleva a la empresa a tener perdida de capital de trabajo ya que estos contribuyen directamente al circuito productivo de la empresa, el hacer un mal uso de sus recursos materiales y el no manejar bien las nuevas tecnologías se pueden traducir a perdidas exponenciales para la empresa.

#### **4.1.7.8. Rotación de personal**

La rotación de personal provoca en los colaboradores una desmotivación e insatisfacción porque demanda tiempo la adaptación del nuevo integrante del equipo, lo que causa conflicto e inestabilidad entre los funcionarios, después de todo, tiene un impacto directo a la empresa y trae consecuencias como la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la disuasión de los colaboradores.

#### **4.1.8. Conclusión Diagrama de Ishikawa análisis de Causa-Efecto.**

En el diagrama expuesto anteriormente demostró aquellos factores que inciden en que la dirección estratégica de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija, que sea inadecuada y por ende, que no tomen decisiones eficaces y oportunas; se concluye por tanto que uno de las causas principales del problema en estudio es el empirismo por la cual es administrada la empresa, que no es que no tenga estrategias de poner en práctica sino que ésta permanece implícita en la mente del gerente quien es el que toma las decisiones, su falta de visión futura el cual se refiere al cortoplacismo en el que incurre y que no está a vanguardia del dinamismo al que está atravesando la sociedad, por falta de ello no consiguen que la organización maximice sus utilidades , incremente sus ventas y sea competitiva.

### 4.1.9 Análisis VRIO

ANALISIS VRIO				
	VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN LO EXPLOTA
CALIDAD	●	✗	✗	✗
INFRAESTRUCTURA	●	✗	✗	✗
VEHICULOS	●	✗	●	✗
POSICIONAMIENTO DE PRECIOS	●	✗	●	●
SERVICIO AL CLIENTE	●	✗	●	✗
MARKETING	●	✗	●	✗
CONOCIMIENTO	●	●	●	●

Figura 5. Análisis VRIO  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.10. Componentes del análisis VRIO

#### 4.1.10.1. Calidad

Es ésta una de las principales características reconocidas por los clientes según los colaboradores quienes mencionaron lo que les hacen conocer, por ende, se convierte en unos de los recursos valiosos para la empresa.

#### **4.1.10.2. Infraestructura**

La infraestructura de la empresa es también un recurso que, si bien no es raro, imitable o que la organización explota es muy por ser instalaciones propias, están acondicionadas a los que se el rubro requiere manteniendo siempre los estándares establecidos según ley.

#### **4.1.10.3. Vehículos**

Este se convierte para la empresa un recurso valioso e imitable que se debería explotar, ya que es el medio por el cual el agua llega al domicilio de los clientes, se debería considerar tener vehículos de mayor tamaño y rendimiento.

#### **4.1.10.4. Posicionamiento de precios**

Los precios del agua ofrecida por la empresa en estudio son un recurso importante para la empresa también ya que es valioso e imitable, se tomó de la decisión de hacer llegar el agua desde los inicios de la empresa a un precio más económico a las familias, logrando de esta manera fidelizar a muchos no solo por la calidad del sabor del agua sino más bien por la economía que esta representa.

#### **4.1.10.5. Servicio al Cliente**

Este se considera que debería explotar ya que constituyen un recurso valioso e imitable que no es raro por las condiciones de los clientes de la ciudad de Cobija, y que son de vital importancia lograr que éstos se sientan identificados con el sabor y la empresa logrando de esta manera lograr fidelizar a los clientes no sólo por el sabor sino también por el trato que se les brinda.

#### **4.1.10.6. Marketing**

Este recurso es de menester importancia, mismo que si bien es valioso e imitable, el poder nivelarse a la vanguardia de la tecnología podría lograr explotar este recurso y de esta manera lo tener aquella diferenciación para crear ventaja competitiva.

#### **4.1.10.7. Conocimiento**

Éste es el recurso VRIO según el análisis de la matriz una de principales fortalezas que si bien es reconocido que se utiliza de manera empírica se pretende convertir lo implícito en explícito; logrando de esta manera optimizar cada uno de los recursos de la empresa a través de él.

#### **4.1.11. Conclusión de matriz VRIO**

Se concluye, por tanto, que se deben explotar todos los recursos para poder optimizar la funcionalidad de la empresa a través del adecuado direccionamiento de la empresa y que se logrará sólo sí se aplica el conocimiento teórico práctico conjuntamente, ya que es indispensable para el gerente de la empresa optar por utilizar una guía de orientación de dirección estratégica, para que esta alinee los recursos humanos, tecnológicos y de esta manera alcanzar sus objetivos y un adecuado nivel de rendimiento económico que es lo que toda organización pretende.

## 4.2. Identificar las estrategias para la toma de decisiones efectivas en la empresa.

Para poder identificar las estrategias a proponer se vio esta matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz DAFO analizada en el punto anterior como herramienta de análisis situacional y que permitió garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de cada uno de los factores del análisis anterior.

### 4.2.1. Imagen de la matriz MAFE



Figura 6. Matriz MAFE  
Fuente: Elaboración propia.

## **4.2.2. Componentes de la matriz MAFE**

### **4.2.2.1. Estrategia FO**

Una de las primeras estrategias de la matriz MAFE es crear un cronograma de mantenimiento y reparaciones para de esta manera mantener en óptimas condiciones las maquinarias y equipos de producción y distribución, siendo esto una opción de decisión para optimizar los recursos de la empresa a largo plazo para no incurrir en gastos por no haber previsto este factor.

Siendo esta una opción aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece a la empresa, como la capacidad de adquisición de crédito y capacidad de implementar cambios administrativos para la adecuada toma de decisiones.

### **4.2.2.2. Estrategia DO**

Al crear también un plan de acción y control de los procesos estratégicos se logrará optimizar de manera eficaz la administración, mismo que ayudará a tangibilizar aquellas medidas tomadas y minimizar los riesgos futuros provocando de esta manera un mejor rendimiento en la empresa y obteniendo mayor credibilidad ya que se consideran siempre cada uno de los aspectos y responsabilidades de cada uno de los miembros y cómo actuar ante las diferentes situaciones.

Con el plan de acción se ganará tiempo, energía y recursos, de esta manera se convertirán en más eficientes y aumentará el grado de compromiso de los colaboradores al sentirse seguros.

### **4.2.2.3. Estrategia FA**

Generar una agenda de contactos de proveedores, personal sustitutos, clientes estrellas y personas de interés, es una estrategia propuesta aprovechando una de sus fortalezas más importantes que son los clientes fieles, creando ésta agenda de contactos no solo de clientes sino más bien de proveedores se podrá contratarlos con antelación y de esta manera reducir el monto económico que implica hacer pedidos de material de manera espontánea cuando se acaba.

La compra de materiales con antelación es también una toma de decisión que se traduce en optimización de recurso y reducción de costes, logrando de esta manera estabilidad económica en la empresa; parte de la estrategia es también crear la agenda de clientes estrellas para poder reconocer de alguna manera su fidelización a la marca.

#### **4.2.2.4. Estrategia DA**

Establecer una guía de procesos y procedimientos para la adecuada toma de decisiones y abrir una oficina en el centro de la ciudad. A través de creación de esta estrategia se logrará atender a la problemática en estudio, por la cual permitirá tener una base y determinación de diferentes pautas para tomar decisiones no solo adecuadas sino también oportunas. Se propuso también en la presente estrategia abrir una distribuidora en el centro de la ciudad ya que la planta procesadora queda en la comunidad de avaroa a 9 km del centro de la ciudad aproximadamente a 15 min, lo que implica tiempo en el traslado de los botellones y exponerse al deterioro de las calles y avenidas de la ciudad y la demora en la entrega.

#### **4.2.3. Conclusión de la matriz MAFE**

En conclusión, del análisis estratégico mediante la matriz MAFE y el cruce de las diferentes variables de la matriz DAFO se prendió superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estas estrategias se aprovecharon las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. De esta manera, se pudo observar estrategias que estarían muy buenas de implementar en la empresa y que ayudarían a la adecuada dirección estratégica sin poder los objetivos empresariales, que son el posicionamiento en el mercado y lograr tener aquella ventaja competitiva.

### **4.3. Demostrar los factores para la toma de decisiones estratégicas en la empresa**

Los aspectos o factores esenciales de la toma de decisiones como ya se detallaron con el uso de las diferentes herramientas de análisis en la presente tesis de grado, debe contarse con un proceso lógico para la toma de decisiones, debido principalmente a que, en la mayoría de los análisis, las decisiones que se toman no cuentan con información que asegure el resultado de las acciones, porque son más decisiones implícitas por parte de la administración.

Por lo tanto, se pondrán en consideración con el proceso lógico se reduce el número de errores algunas posibles estrategias a utilizar en la empresa Agua Natural Ozonizada Bay. Dicho proceso debe tomar en cuenta aspectos tales como las fortalezas de la empresa y de sus colaboradores.

De esta manera, se presentan los siguientes factores a considerar para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, resultantes de las herramientas utilizadas en la investigación:

- **Estrategia 1**

Capacitar teóricamente a la gerencia y personal de la empresa para tener bases para la dirección y de esta manera ser altamente competidores.

- **Estrategia 2**

Obtener una visión futura para no incurrir en el cortoplacismo y estar a la vanguardia del dinamismo al que está atravesando la sociedad.

- **Estrategia 3**

Establecer una guía de procesos y procedimientos para la adecuada toma de decisiones que sirva como marco de referencia para la óptima dirección estratégica en la empresa.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

Dando respuestas a los objetivos específicos de la tesis de grado se establecen las siguientes consideraciones:

De acuerdo al diagnóstico situacional de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija se evidencia que no existe una adecuada dirección estratégica, por lo tanto, se pudieron describir y encontrar aquellos factores involucrados tanto intrínsecos como extrínsecos relacionados con la toma de decisiones eficaz y oportuna, de esta manera se analizó como la dirección estratégica es un factor determinante para la adecuada elección de estrategias dentro de la empresa de acuerdo a las teorías de Guerras & Navas las cual nos menciona los procesos para obtener una adecuada dirección estratégica, es válido, por lo tanto, considerar que estos factores encontrados sean sujeto de análisis por parte de la gerencia para que de una manera u otra esta estos contribuyan a la empresa a generar aquella ventaja competitiva.

Por otra parte, identificar las estrategias para la toma de decisiones efectivas en la empresa se han percibido por la herramienta metodológica que fue la Matriz MAFE empleada en el desarrollo de la tesis, se pudieron identificar con claridad y objetividad siendo una de las estrategias: la elaboración de un plan de acción y control de los procesos estratégicos, para poder tener una orientación de los pasos a seguir ante las diferentes situaciones.

Se concluye que los factores determinantes para la toma de decisiones eficaz y oportuna en la empresa que son resultantes de las herramientas utilizadas en la investigación: el capacitar teóricamente a la gerencia y personal de la empresa para tener bases para la dirección de empresas y de esta manera convertirse en altamente competidores; obtener una visión futura para no incurrir en el cortoplacismo y estar a la vanguardia del dinamismo; establecer una guía de procesos y procedimientos para la adecuada toma de decisiones que sirva como marco de referencia para la óptima dirección estratégica en la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores a este apartado y con el fin de contribuir con esta tesis a la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de ciudad de Cobija, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Al gerente de la empresa se sugiere la elaboración de una guía de orientación para la eficaz y oportuna toma de decisiones para que así la dirección estratégica se convierta el valor agregado de la empresa, pudiendo se esta manera alcanzar sus objetivos de manera óptima y determinante en obtener ventaja competitiva ante otras empresas del rubro.
- Tomar en cuenta el plan de capacitación tanto en temas administrativos como tecnológicos para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y el gerente pueda liderar de una manera positiva para el logro de sus objetivos propuestos.
- Mejorar la comunicación entre la gerencia y los colaboradores tomando en cuenta sus opiniones que podrán contribuir de manera positiva a la toma de decisiones y al logro de los objetivos de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliaga, Cr. (2020). *Dirección y Planificación Estratégica*. Recuperado a partir de:

<https://cebem.org/?p=8016>

Arano, R.& Arroyo, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las*

*Empresas*.

Recuperado

a

partir

de:

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

Bembille, C. (2022). *Definición de Factores*. Recuperado a partir de:

<https://www.definicionabc.com/general/factores.php>

Bernal. (2006). *Diseños de investigación, Estudios descriptivos*. Recuperado a partir de:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://virtual.urbe.edu/tesis/pub/0088963/cap03.pdf&ved=2ahUKEwinsLPt3Lz4AhVduJUCHcXsCgIQFnoECAQOBQ&usq=AOvVaw2m3-yRsNYqZI4ix-gu-XHV>

Borges. (2019). *Análisis estratégico para tu empresa*. Recuperado a partir de:

<https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>

Bravo, E., & Ramos, S. (2017). *Dirección Estratégica como factor determinante en la*

*Excelencia comercial de la empresa casa del médico del Perú sac, hicalayo-2017*.

Recuperado a partir de: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5183>

CESUMA. (2012). *Proceso para la toma de decisiones*. Recuperado a partir de:

<https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-del-proceso-de-toma-de-decisiones-en-una-organizacion.html>

CIMEC. (2019). *Análisis estratégico, ¿en qué consiste?* Recuperado a partir de:

<https://www.cimec.es/analisis-estrategico/>

Chiavenato. (2002). *Toma de Decisiones en las Organizaciones*. Recuperado a partir de:  
[https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1008/mod_resource/content/1/contenido/index.html)

Chiavenato. (2009). *La intuición y la toma de decisiones*. Recuperado a partir de:  
<https://www.grupoemprende.mx/la-intuicion-y-la-toma-de-decisiones/>

Dougherty & Pfaltzfraff. (1993). *La toma de decisiones*. Recuperado a partir de:  
[https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap\\_8\\_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y)

Draft. (2006). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*.  
Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>

Ferrer, J. (2014). *Definición de Factores*. Recuperado a partir de:  
<https://enciclopedia.net/factores/>

Gonzales. (2009). *Una de las principales técnicas de recolección de datos*. Recuperado a partir de:  
[https://www.researchgate.net/publication/301567337\\_Gonzalez\\_G\\_2009\\_Que\\_significa\\_para\\_los\\_profesores\\_de\\_Ciencias\\_Sociales\\_educar\\_para\\_la\\_ciudadania\\_Ideas\\_desde\\_Cataluna\\_En\\_Avila\\_R\\_Borghy\\_B\\_y\\_Mattozi\\_I\\_Eds\\_La\\_educacion\\_para\\_la\\_ciudadania\\_europea\\_y\\_la\\_f](https://www.researchgate.net/publication/301567337_Gonzalez_G_2009_Que_significa_para_los_profesores_de_Ciencias_Sociales_educar_para_la_ciudadania_Ideas_desde_Cataluna_En_Avila_R_Borghy_B_y_Mattozi_I_Eds_La_educacion_para_la_ciudadania_europea_y_la_f)

Grant. (2006). *Dirección Estratégica*. Recuperado a partir de:  
<https://www.casadellibro.com/libro-direccion-estrategica-5-edicion/9788447026586/1114692>

Grant. (2014). *Dirección estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Recuperado a partir de: <https://www.marcialpons.es/libros/direccion-estrategica/9788447046539/>

- Guerras & Navas. (2015). *Dirección estratégica de la empresa*. Recuperado a partir de:  
[https://www.academia.edu/28985243/Direccion\\_Estrategica\\_de\\_la\\_Empresa\\_Teoria\\_y\\_Aplicaciones\\_2015](https://www.academia.edu/28985243/Direccion_Estrategica_de_la_Empresa_Teoria_y_Aplicaciones_2015)
- Guerras & Navas. (2016). Fundamentos de la dirección estratégica. Recuperado a partir de:  
[https://www.guerrasynavas.com/fde\\_presentacion.htm](https://www.guerrasynavas.com/fde_presentacion.htm)
- Guerras & Navas. (2016). *Introducción a la dirección estratégica*. Recuperado a partir de:  
[https://www.youtube.com/watch?v=cLBT0\\_Spvu8](https://www.youtube.com/watch?v=cLBT0_Spvu8)
- Hernández & Rodríguez. (2002). *Fundamentos de gestión empresarial*. Recuperado a partir de:  
<https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-de-gestion-empresarial/9786071506160/>
- Johnson. (2000). *Estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Martínez, E; Briceño, M. (2012). *Estado del arte del direccionamiento estratégico*.  
Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=672625>
- Montes, J. (2020). *La intuición y la toma de decisiones*. Recuperado a  
Partir de: <https://www.grupoemprende.mx/la-intuicion-y-la-toma-de-decisiones/>
- Murillo, S. (2021). *Texto guía metodología de la investigación I*. Recuperado a  
Partir de: <https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive>
- Murillo, S. (2022). *Líneas específicas de investigación de la carrera administración de empresas de la universidad amazónica de Pando*. Recuperado a partir de:  
<https://classroom.google.com/u/0/c/NDgxNDQxMTYzNjIz>

- Ocaña, H. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Recuperado a partir de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GXQHoT7dyRYC&oi=fnd&pg=PA7&dq=concepto+sobre+direccion+estrategica+&ots=kHjYFAftm6&sig=XfL9bd1UYykD5PwD9zbFDkXIMv0#v=onepage&q=concepto%20sobre%20direccion%20estrategica&f=false>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica*. Recuperado a partir de:  
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Pellegrini. (2012). *Dirección estratégica en el sector seguro: aplicación en una agencia local de Argentina*. Recuperado a partir de: <http://dspace.unia.es>
- Pérez & Gardey. (2021). *Definición de factor* Recuperado a partir de:  
<https://definicion.de/factor>
- Pórter. (1980). *Estrategia competitiva*. Recuperado a partir de:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Quiroga. (2020). *Bolivian Business*. Recuperado a partir de:  
<http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/7638-bolivian-business-selecciono-las-25-marcas-mas-poderosas-de-bolivia>
- Sanz. (2022). *Ventaja competitiva: qué es, características, tipos y ejemplos*. Recuperado a partir de: <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Rodrigues, N. (2021). *Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos*. Recuperado a partir de: <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>

Ruiz. (2012). *Dirección*. Recuperado a partir de:

[http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion\\_4/DIRECCION\(4\).pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32887828/ADMINISTRACION%20GENERAL/Sesion_4/DIRECCION(4).pdf)

Solano, A. I. (2013). *Toma de decisiones gerenciales*. Recuperado a partir de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

Vértice. (2007). *Dirección estratégica*. Recuperado a partir de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c8OqyrpW50C&oi=fnd&pg=PA1&dq=+V%C3%A9rtice.+%282007%29.+Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+%26ots=YTVQindRck&sig=ujTg39PO2DQV32QVsbkPyMmY-P4#v=onepage&q=V%C3%A9rtice.%20%282007%29.%20Direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

Weiss. (1987). *Toma de decisiones gerenciales*. Recuperado a partir de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf>

Westwo-od. (2006). *Modelo de diagnóstico mercadológico*. Recuperado a partir de:

<file:///C:/Users/ModeloDeDiagnosticoMercadologicoEnElSectorDeServic-4202504.pdf>

# ANEXOS

<p><b>Autor:</b> Guerras &amp; Navas</p> <p><b>Título:</b> Dirección estratégica en la empresa</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2015</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>07/09/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Introducción a la Dirección estratégica</p> <p>“La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización, la Dirección Estratégica se identifica con la Dirección de Empresas. Los problemas que se abordan dentro de la Dirección Estratégica son los que afrontan habitualmente los responsables de las empresas”.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b></p> <p><a href="https://www.academia.edu/28985243/Direccion_Estrategica_de_la_Empresa_Teoria_y_Aplicaciones_2015">https://www.academia.edu/28985243/Direccion_Estrategica_de_la_Empresa_Teoria_y_Aplicaciones_2015</a></p>	<p><b>Ficha N° 01</b></p>

<p><b>Autor:</b> Bembille, C.</p> <p><b>Título:</b> Definición de Factores</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2022</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>09/09/2022</p>
<p><b>Tema:</b> factores</p> <p>Factores son aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b> <a href="https://www.definicionabc.com/general/factores.php">https://www.definicionabc.com/general/factores.php</a></p>	<p><b>Ficha N° 02</b></p>

<p><b>Autor:</b> Aliaga, Cr.  <b>Título:</b> Dirección y Planificación Estratégica.  <b>Año de Publicación:</b> 2020</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b>  09/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Planeación estratégica</p> <p>Dicto un curso llamado: Dirección y Planificación Estratégica; en donde describe como la Dirección y Planificación Estratégica son procesos relevantes para las organizaciones hoy en día que permite orientar y dirigir estratégicamente las organizaciones, así como guiar y direccionar las inversiones hacia una visión, misión y objetivos estratégicos claros, por medio de estrategias, proyectos y/o programas claramente establecidos para su logro, así como identificar los recursos para su consecución.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b>  <a href="https://cebem.org/?p=8016">https://cebem.org/?p=8016</a></p>	<p><b>Ficha N° 03</b></p>

<p><b>Autor:</b> Arano, R., Espinosa, F. &amp; Arroyo, G.  <b>Título:</b> El rol de la dirección estratégica en las Empresas.  <b>Año de Publicación:</b> 2011</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b>  09/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Dirección estratégica</p> <p>“la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda diferenciarse de otra, logrando ser competitiva, y obteniendo rentabilidad”.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b>  <a href="https://www.uv.mx/iesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf">https://www.uv.mx/iesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf</a></p>	<p><b>Ficha N° 04</b></p>

<p><b>Autor:</b> Bravo, E., &amp; Ramos, S.</p> <p><b>Título:</b> Dirección Estratégica como factor determinante en la Excelencia comercial de la empresa casa del médico del Perú sac, hicalayo-2017</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2017</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>09/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Implementación de estrategias</p> <p>El proceso de implementación se completa con la planificación y control estratégico; se ocupa primero de la formulación y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia. Se corrobora que los resultados obtenidos estén de acorde con la misión y objetivos planteados, de tal manera que no fuese ese el resultado, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir dichas deficiencias.</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b></p> <p><a href="https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5183">https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5183</a></p>	<p><b>Ficha N° 05</b></p>

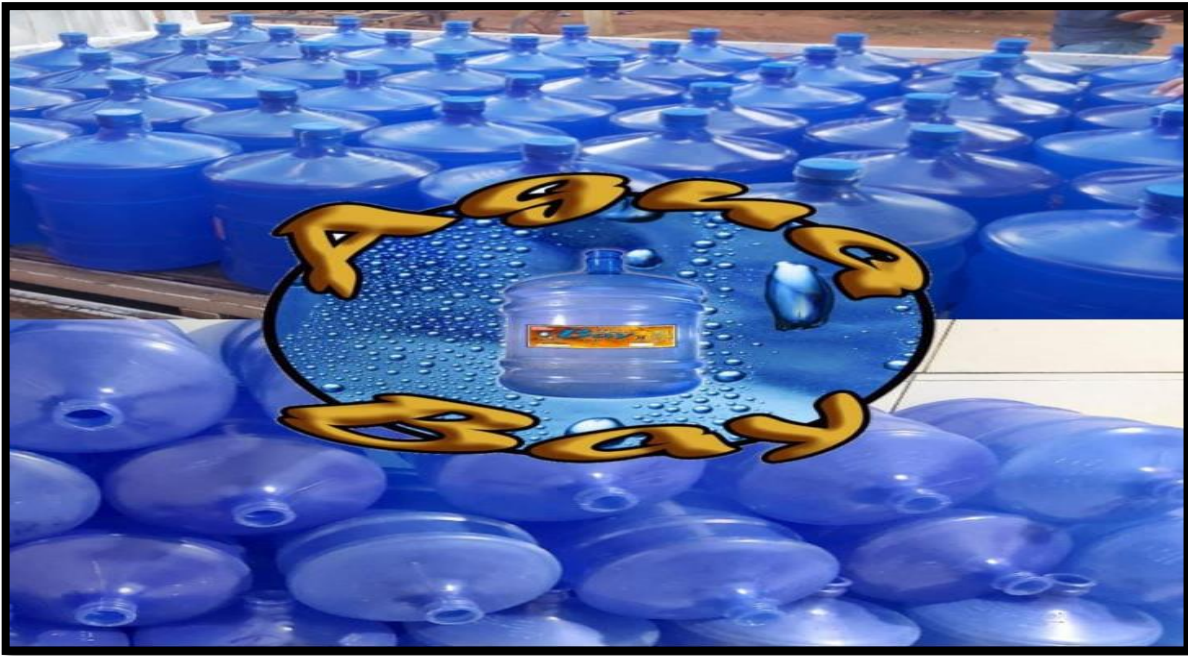
<p><b>Autor:</b> Murillo, S</p> <p><b>Título:</b> Texto guía metodología de la investigación I.</p> <p><b>Año de Publicación:</b> 2021</p>	<p><b>Fecha de Consulta:</b></p> <p>09/06/2022</p>
<p><b>Tema:</b> Enfoque de investigación</p> <p>En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. El proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales</p>	
<p><b>Enlace/URL:</b></p> <p><a href="https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive">https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive</a></p>	<p><b>Ficha N° 06</b></p>



*Figura 7.* Entrevista con el Gerente Propietario de Agua Natural Ozonizada Bay.  
Fuente: Elaboración propia



*Figura 8.* Instalaciones de la planta comunidad de Avaroa perteneciente al municipio de Cobija-Pando  
Fuente: Elaboración propia



*Figura 9.* Logotipo de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 10.* Instalaciones de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 11.* Área de llenado de los botes de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay.  
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 12.* Cámara purificadora de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 13.* Tanque de almacenaje de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 14.* Planta procesadora de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.

**GUÍA DE ENTREVISTA 001**  
**DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS**

**Objetivo:** El objetivo de la presente entrevista es recabar información de primera mano sobre los conocimientos que posee el personal administrativo en relación estratégica y a la toma de decisiones para la mejora continua de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la Ciudad de Cobija, siendo esta una semiestructurada y abierta.

**Entrevistado:**

**Cargo:**

**Fecha:**

**Lugar:**

**Tiempo que trabaja en la empresa:**

1-5 Años	5-10 Años	10 a más Años
-------------	--------------	------------------

1. ¿Está familiarizado con el término Dirección Estratégica?
2. ¿Qué procesos se aplican en la empresa para la toma de decisiones?
3. ¿Cuáles son los objetivos trazados para la gestión 2022?
4. ¿La empresa cuenta con algún plan estratégico para la consolidación de sus objetivos?
5. ¿Cuáles cree que son los obstáculos principales para el crecimiento de la empresa?
6. ¿Aplican algún proceso de control o diagnóstico sobre el plan estratégico?
7. ¿Qué elementos considera necesarios implantar actualmente para mejorar el proceso de toma de decisiones?
8. ¿Cómo ve su situación actual en relación a su competencia?

**GUÍA DE ENTREVISTA 002**

**APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA**  
**AGUA NATURAL OZONIZADA DE LA CIUDAD DE COBIJA**

**Objetivo:** El objetivo de la presente entrevista es recabar información de primera mano sobre los conocimientos que posee el personal administrativo en relación estratégica y a la toma de decisiones para la mejora continua de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la Ciudad de Cobija, siendo esta una semiestructurada y abierta.

**Entrevistado:**

**Cargo:**

**Tiempo que trabaja en la empresa:**

1-5 Años	5-10 Años	10 a más Años
-------------	--------------	------------------

1. ¿Valora Usted Como positivo el estilo de dirigir que se aplica en la empresa, por qué?
2. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus trabajadores al momento de fijar sus objetivos y toma decisiones
3. ¿La empresa define adecuadamente sus objetivos?
4. ¿La empresa está en constante innovación con los avances tecnológicos?
5. ¿La empresa cuenta con un plan de acción para los posibles cambios?
6. ¿cree Ud. que la dirección estratégica ayudara a tener un rápido crecimiento y una mayor rentabilidad?
7. ¿Los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario de los posibles cambios que existen en el mercado?
8. ¿La empresa cuenta con estrategias que orienten a alcanzar sus objetivos?

# APÉNDICE

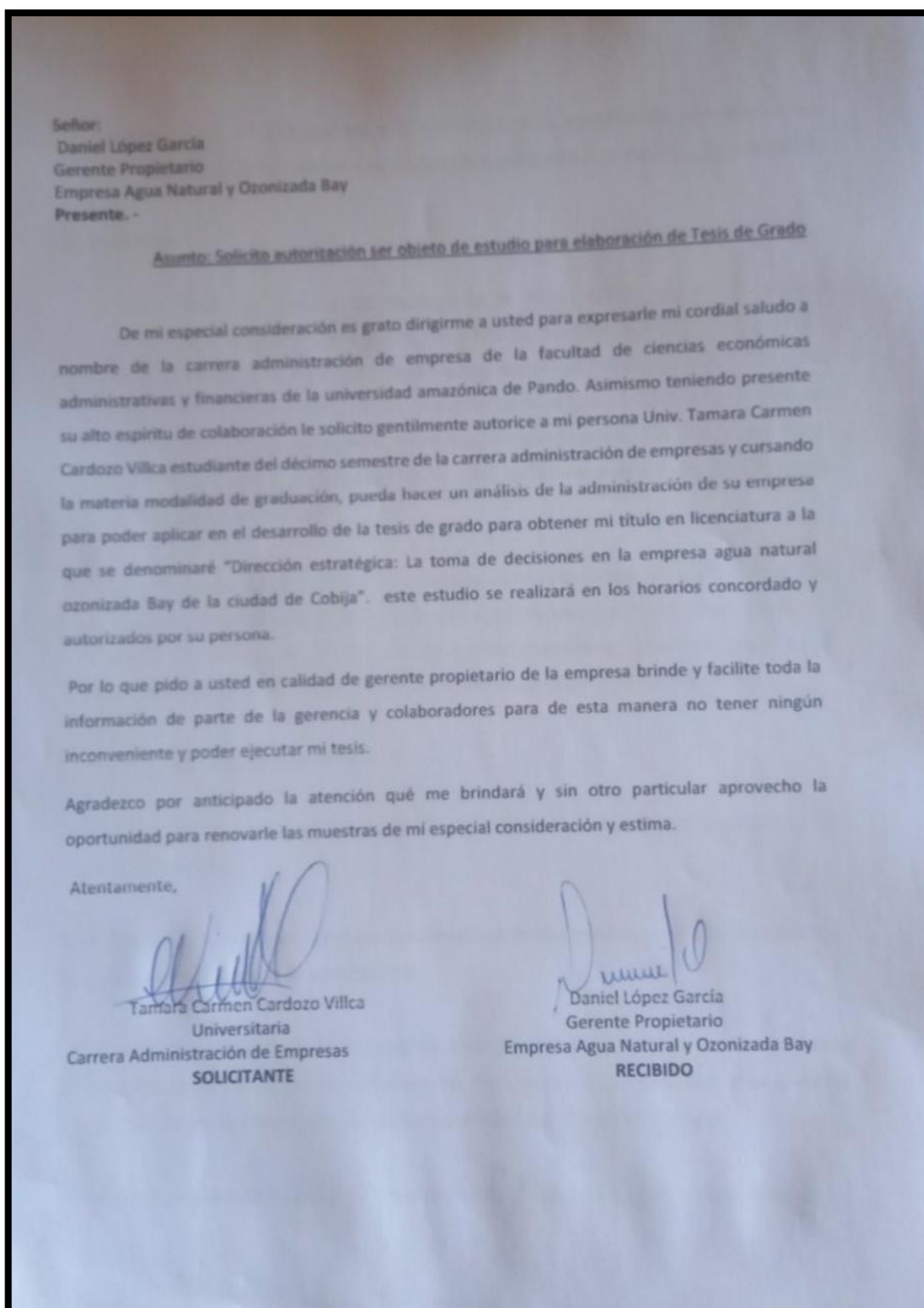



Figura 15. Carta de autorización para ser objeto de estudio por parte del gerente propietario de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la ciudad de Cobija.  
Fuente: Elaboración propia.



**SENASAG - UNIDAD NACIONAL DE INOCUIDAD ALIMENTARIA**

**PRODUCTOS REGISTRADOS SEGÚN EMPRESAS**

RAZÓN SOCIAL	REGISTRO SANITARIO	VÁLIDO HASTA
DANIEL LOPEZ GARCIA	06-02-03-01-0008	10/08/2025

NOMBRE COMERCIAL	MARCA	SUBCLASE, TIPO	PROCEDENCIA	FABRICANTE
Agua de Mesa	Bay	Agua potable de consumo público (Agua potable)	Bolivia	Daniel Lopez Garcia

<b>TOTAL PRODUCTOS REGISTRADOS: 1</b>
---------------------------------------

*Figura 16.* Registro Sanitario de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay  
Fuente: Elaboración propia.

**ENTREVISTA**  
**DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA**  
**AGUA NATURAL OZONIZADA DE LA CIUDAD DE COBIJA**

Entrevistado:

Cargo:

Tiempo que trabaja en la empresa:

1. ¿Valora Usted Como positivo el estilo de dirigir que se aplica en la empresa, por qué?

R.- Sí, Porque veo qué trata de ser justo con nosotros en cuanto a los pagos también de vez en cuando nos da unos consejos.

2. ¿La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus trabajadores al momento de fijar sus objetivos y toma decisiones?

R.- Con respecto a la toma decisiones Eso es parte de ellos o sea él es su esposo y creo que su hermano.

3. ¿La empresa define adecuadamente sus objetivos?

No sé los objetivos de la empresa solo se los objetivos que tengo como vendedor lo que tengo que vender por día y por semana.

4. ¿La empresa está en constante innovación con los avances tecnológicos?

En algunas cosas hay no vamos, pero en este tiempo que trabajo no he visto que hay entre mentado nueva tecnología.

5. ¿La empresa cuenta con un plan de acción para los posibles cambios?

R.- No tengo idea de eso.

6. ¿cree Ud. que la dirección estratégica ayudara a tener un rápido crecimiento y una mayor rentabilidad?

R.- Sí, A mi parecer sería de gran ayuda implementar la dirección estratégica ahora en cuanto al tiempo que habría que esperar a ver

7. ¿Los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario de los posibles cambios que existen en el mercado?

R.- Sí, en lo personal diría un poco con lo que a veces hablamos con el dueño y los compañeros.

8. ¿La empresa cuenta con estrategias que orienten a alcanzar sus objetivos?

R.- Yo creo que sí.

**ENTREVISTA**  
**DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS**

**Objetivo:** El objetivo de la presente entrevista es recabar información de primera mano sobre los conocimientos que posee el personal administrativo en relación estratégica y a la toma de decisiones para la mejora continua de la empresa Agua Natural Ozonizada Bay de la Ciudad de Cobija, siendo esta una semiestructurada y abierta.

**Entrevistado 1:** Daniel López

**Cargo:** Gerente Propietario

**Fecha:** Septiembre

**Lugar:** Planta Procesadora

**Tiempo que trabaja en la empresa:**

<b>1-5</b>	<b>5-10</b>	<b>10 a</b>
<b>Años</b>	<b>Años</b>	<b>más</b>
		<b>Años</b>

1. ¿Está familiarizado con el término Dirección Estratégica?

¡A decir verdad, No!, la verdad que la empresa ha sido fundada hace más de 10 años, pero la manera que ha sido constituida nunca se ha contemplado un proyecto como tal para decir estas son sus bases, sus objetivos; creo que más allá de cumplir con lo que una empresa de este rubro tiene que hacer que únicamente es extraer, llenar, empaclar y distribuir el agua de mesa nunca se ha tomado en cuenta lo que es esta planificación o al que usted llama dirección estratégica, lo que nos deja un poco obstaculizados sin saber que hacer o hacia donde orientarnos para crecer.

2. ¿Qué procesos se aplican en la empresa para la toma de decisiones?

Nuevamente en este punto indicarle que no hay un procedimiento como tal para poder tomar una decisión, cuando se presenta una situación conflictiva que requiere ser solucionada; bueno, se consulta al equipo, porque somos varias personas que trabajamos

aquí, ellos nos explican cuál es la situación y se ve que es lo que se puede hacer, pero no hay un procedimiento que diga: ¡ah! Si sucedo esto, se hace tal cosa, es esto inexistente y perjudicial para la empresa y estamos consciente de ello y la verdad no sabría cómo crearlo.

3. ¿Cuáles son los objetivos trazados para la gestión 2022?

Para la gestión 2022, primeramente, nos hemos puesto como meta incrementar nuestras ventas en un 20% mínimamente al volumen de ventas de gestiones pasadas para ello hemos invertido en contratación de personal u número dos, contar con la maquinaria necesaria que, si bien no es mucha, pero que nos ayude por lo menos un poco a incrementar en volumen de ventas; sabrá usted que para todo esto hay que contar con un personal adecuado. Es este el mayor objetivo para este año; tratar de solucionar también cualquier inconveniente creo fue el mayor de los problemas puede ser visto dentro de la empresa es cuestión de mantenimiento o cuando los motocar o el equipo de transporte está mal, bueno nuestro objetivo es prevenir esa situación.

4. ¿La empresa cuenta con algún plan estratégico para la consolidación de sus objetivos?

¡No! cuenta, las metas que nos las ponemos a las circunstancias del momento y es muy difícil cumplirlas, porque siempre pasa algo.

5. ¿Cuáles cree que son los obstáculos principales para el crecimiento de la empresa?

La falta de apoyo a los emprendimientos Pandinos y la burocracia de las agencias de crédito para poder acceder a ellos.

6. ¿Aplican algún proceso de control o diagnóstico sobre el plan estratégico?

Como le dije anteriormente, no existe un plan estratégico en agua Bay, y por eso no hay ningún control.

7. ¿Qué elementos considera necesarios implantar actualmente para mejorar el proceso de toma de decisiones?

¡Uhm! Buena pregunta es muy difícil tomar decisiones en la empresa, porque siempre tienen una consecuencia que no siempre son positivas; pero sería necesario poner en práctica los conceptos que usted maneja bien en cuanto a la administración de empresas y que de seguro sería de gran ventaja.

8. ¿Cómo ve su situación actual en relación a su competencia?

A decir verdad, he observado bastante a la competencia y no nos hallamos inferiores a ellos, todas las empresas del rubro tenemos casi las mismas dificultades y es por ello que vemos la necesidad de solicitar apoyo conjunto a las autoridades, porque el mal estado de las calles nos arruina nuestros vehículos que son uno de los activos más importantes del rubro.