



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIA Y
ARQUITECTURA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA
PLANTA PURIFICADORA DE AGUA EN LA CIUDAD DE
MANTA”**

Autor:

Reyes Navarro John Alberto

Tutor de Titulación:

Ing. Néstor Emilio Loor Mendoza, Mg.

Manta-Manabí- Ecuador

2025

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIA Y ARQUITECTURA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PLANTA
PURIFICADORA DE AGUA EN LA CIUDAD DE MANTA”**

Sometida a consideración del Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería, Industria y Arquitectura de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como requisito para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Aprobado por el Tribunal Examinador:

DECANO DE LA FACULTAD

DIRECTOR

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

Certificación del Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ingeniería, Industria y Arquitectura de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Reyes Navarro John Alberto**, legalmente matriculado en la carrera de Ingeniería Industrial, período académico **2025-2**, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica en una planta purificadora de agua en la ciudad de Manta"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

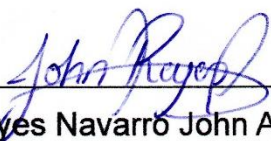
Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.



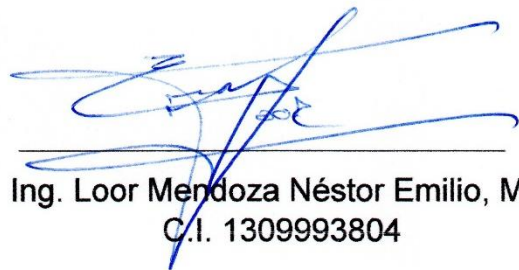
Ing. Loor Mendoza Néstor Emilio, Mg.
TUTOR DE TITULACIÓN

Declaración De Autoría De Tesis

Reyes Navarro John Alberto, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ingeniería Industria y Arquitectura, Carrera de Ingeniería Industrial, libre y voluntariamente declaro que la responsabilidad del contenido del presente trabajo titulado **"Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Planificación Estratégica en una planta purificadora de agua en la ciudad de Manta"** Es una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor, Ing. Néstor Emilio Loor Mendoza y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



Reyes Navarro John Alberto
C.I. 1351193204



Ing. Loor Mendoza Néstor Emilio, Mg.
C.I. 1309993804

Dedicatoria

A Dios

No lo busco todos los días, pero siempre me cuida, me guía y me protege de situaciones que no logro entender por qué suceden, pero es su voluntad; por brindarme la sabiduría y direccionarme siempre por el camino correcto.

A mis padres

Me lo han dado todo. A mi madre, que siempre ha luchado y cuidado de mí, por criarme con amor, carácter y disciplina; tu guía y consejos siempre los tengo en consideración cuando tengo incertidumbre, quédate tranquila has hecho un excelente trabajo como madre, el resto déjame a mí. A mi padre, por enseñarme que, a través del sacrificio, la determinación, el trabajo arduo, se consiguen los objetivos; agradeciéndole a Dios por tenerte muchos más años en mi vida guiando mis pasos, gracias por lo que has hecho y seguirás haciendo por mí. Este logro se los debo a ustedes, espero me alcance vida para recompensarlos, soy lo que soy y he alcanzado por ustedes, soy el fiel reflejo que el amor de los padres hacia un hijo es incondicional.

A mis hermanos, Yoli y Mathias

Yoli gracias por tu ayuda y apoyo incondicional, por levantarme el ánimo cuando lo necesitaba. Espero que mis pasos encaminen los suyos. Los amo con todo mi ser.

A mis amigos

A mi amigo incondicional, Brian Franco, eres el reflejo que las amistades del colegio continúan hasta la vida profesional, sin duda te llevas grandes créditos, por apoyarme desde siempre, por ser ese amigo que jamás me ha dicho un no a un favor, tus consejos me han llevado a conseguir este logro, por ser ese amigo que siempre invita y salvarme un poco de la rutina.

A ti, Víctor Espinoza, gracias por estar, por escuchar, por aconsejar; en los momentos oscuros siempre fuiste una lucecita de esperanza.

A los verdaderos amigos que hice a lo largo de este camino, gracias por llenar mi vida de experiencias en una mente que ama recordar.

A mi tutor,

Sus enseñanzas y consejos los he tomado con aprecio y los llevaré en mente en cada situación que se presente.

A mí mismo,

Gracias John, por ser perseverante, por siempre exigirte de más, por no rendirte, por dar lo mejor, por superar las inseguridades. Encontraste la profesión de tus sueños, el camino seguirá siendo difícil pero nunca te rindas, celebra tus logros y enorgullece de ellos por más pequeños que sean.

John Reyes Navarro

Reconocimientos

“Sigue la mente de un maestro; caminar con él es avanzar” es una frase célebre de Johann Wolfgang. A mi tutor de tesis, el Ing. Emilio Loor Mendoza, es un reflejo de vocación, compromiso y dedicación. Su apoyo incondicional durante este recorrido ha dado sus frutos. Quedo eternamente agradecido por acompañarme durante este trabajo donde conocí un docente con calidad humana capaz de inspirar.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la cual me brindó recursos y espacios en mi formación profesional.

Reconocimiento especial al equipo de la purificadora de agua “Oasis del Valle Santamaría” por su apertura, con mención al Dr. Marcos Madrigal por su ayuda con el acceso a información conveniente para el desarrollo del proyecto investigativo, su calidez y colaboración fueron fortuitos.

Para finalizar, a quienes, aunque no tengan mención, de una u otra forma aportaron durante este camino de crecimiento personal y académico: amigos, profesores y familiares.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	viii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras.....	xiv
Resumen Ejecutivo	xvi
Executive Summary	xvii
Introducción.....	1
Planteamiento del problema	3
Macro contexto	3
Meso contexto	4
Micro contexto	4
Formulación del problema.....	6
Preguntas directrices.....	6
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Justificación.....	8
Capítulo 1	9
1 Fundamentación Teórica.....	9
1.1 Antecedentes Investigativos.....	9
1.2 Bases Teóricas	11
1.2.1 Fundamentos de Planificación Estratégica.....	12
1.2.1.1 Definición de Planificación estratégica.....	12
1.2.1.2 Evolución del concepto	12
1.2.1.3 Importancia de la planificación estratégica	13

1.2.1.4	Beneficios de la planificación estratégica	14
1.2.1.5	Elementos claves de la planificación estratégica.....	15
1.2.1.6	Etapas del proceso de planificación estratégica.....	16
1.2.2	Fundamentos del Cuadro de Mando Integral	17
1.2.2.1	Conceptualización del Cuadro de Mando Integral	17
1.2.2.2	Origen y evolución del modelo CMI (Kaplan y Norton).....	17
1.2.2.3	Elementos básicos del CMI	18
1.2.2.4	Perspectivas del CMI	19
1.2.2.5	Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)	21
1.2.2.6	Integración de los KPIs en el Cuadro de Mando Integral	22
1.2.3	Fundamentos y herramientas del análisis estratégico: competencia, externo e interno	23
1.2.3.1	Competitividad empresarial.....	23
1.2.3.2	Entorno competitivo.....	23
1.2.3.3	Recursos y capacidades internas	24
1.2.3.4	Análisis de aspectos internos y externos.....	25
1.2.3.5	Componentes de la matriz FODA	25
1.2.3.6	Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) y externos (EFE)	26
1.2.3.7	Las cinco fuerzas de Porter	28
1.3	Hipótesis y variables.....	30
1.3.1	Identificación de las variables	30
1.3.2	Operacionalización de las Variables.....	30
1.3.2.1	Operacionalización de la Variable Independiente.....	30
1.3.2.2	Operacionalización de la Variable Dependiente	32
1.4	Marco Metodológico	32
1.4.1	Modalidad Básica de la Investigación.....	32

1.4.2	Enfoque	33
1.4.3	Nivel de Investigación	34
1.4.4	Población de Estudio	34
1.4.5	Tamaño de la muestra	35
1.4.6	Técnicas de recolección de datos	35
1.4.7	Plan de recolección de datos.....	36
1.4.8	Procesamiento de la información	37
	Evalúe y justifique sus elecciones metodológicas.....	37
	Capítulo 2.....	39
2	Diagnóstico o estudio de campo	39
2.1	Caracterización institucional.....	39
2.1.1	Imagen corporativa	40
2.1.2	Caracterización y comportamiento del cliente	41
2.1.3	Análisis de los proveedores.....	41
2.2	Reseña histórica	42
2.3	Misión, visión y enfoque estratégico	43
2.4	Estructura organizacional y distribución de responsabilidades	44
2.4.1	Organigrama funcional de la empresa Oasis del Valle Santamaría	
	44	
2.5	Procesos productivos	45
2.5.1	Diagrama de flujo de proceso de la purificación.....	45
		45
2.5.2	Descripción del proceso de manufactura	46
2.5.3	Proceso de agrupación de valor	49
2.6	Gestión Administrativa y control de recursos	49
2.7	Sistemas administrativos y de control	51
2.8	Análisis interno y externo de la empresa	54

2.8.1	Matriz FODA	54
2.8.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	55
2.8.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	56
2.8.4	Análisis del entorno competitivo	58
2.8.4.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	58
Capítulo 3		60
3	Resultados	60
3.1	Direccionamiento estratégico	60
3.1.1	Misión actual	60
3.1.1.1	Misión propuesta	61
3.1.1.2	Visión actual	61
3.1.1.3	Visión propuesta.....	61
3.1.2	Valores empresariales propuestos	61
3.2	Análisis estratégico.....	64
3.2.1	Estrategias de valor	64
3.2.2	Interpretación matriz FODA	65
3.2.3	Estrategias del CMI.....	66
3.2.4	Objetivos estratégicos del CMI	67
3.2.4.1	Perspectiva financiera	67
	Perspectiva clientes y proveedores	68
3.2.4.2		68
	Perspectiva de procesos internos	69
3.2.4.3		69
3.2.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	70
3.2.5	Mapa estratégico.....	71
3.2.6	Matriz de indicadores y perspectivas estratégicas del Cuadro de Mando Integral.....	72

3.2.6.1	Indicadores de Perspectiva Financiera.....	72
3.2.6.2	Indicadores de Perspectiva Clientes y proveedores.....	73
3.2.6.3	Indicadores de procesos Internos	74
3.2.6.4	Indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	75
3.2.7	Cuadro de Mando Integral	76
	Conclusiones.....	79
	Recomendaciones	81
4	Bibliografía.....	82
	Anexos	89
		92

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable independiente</i>	30
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	32
Tabla 3	<i>Plan de recolección de datos</i>	36
Tabla 4	<i>Caracterización y comportamiento de los clientes</i>	41
Tabla 5	<i>Análisis de los proveedores</i>	42
Tabla 6	<i>Misión y visión de la empresa</i>	43
Tabla 7	<i>Gestión administrativa y control de recursos de la empresa</i>	49
Tabla 8	<i>Sistemas administrativos y de control</i>	51
Tabla 9	<i>Matriz FODA</i>	54
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	55
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	56
Tabla 12	<i>Resultados obtenidos de la matriz EFI Y EFE</i>	58
Tabla 13	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	59
Tabla 14	<i>Análisis de factores internos y externo</i>	64
Tabla 15	<i>Estrategias según las perspectivas del CMI</i>	66
Tabla 16	<i>Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva financiera</i>	67
Tabla 17	<i>Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva clientes y proveedores</i>	68
Tabla 18	<i>Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva procesos internos</i>	69
Tabla 19	<i>Objetivos estratégicos y fundamentos desde aprendizaje y crecimiento</i>	70
Tabla 20	<i>Matriz de indicadores desde la perspectiva financiera</i>	72
Tabla 21	<i>Matriz de indicadores desde la perspectiva clientes y proveedores</i> ..	73
Tabla 22	<i>Matriz de indicadores desde la perspectiva procesos internos</i>	74
Tabla 23	<i>Matriz de indicadores desde la perspectiva clientes y proveedores</i> ..	75
Tabla 24	<i>Cuadro de Mando Integral para Oasis del Valle Santamaría</i>	76

Índice de Figuras

Ilustración 1 <i>Preguntas del Plan estratégico</i>	15
Ilustración 2 <i>Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral</i>	18
Ilustración 3 <i>Metodología del Cuadro de Mando Integral</i>	19
Ilustración 4 <i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	28
Ilustración 5 <i>Ubicación geográfica de la empresa</i>	40
Ilustración 6 <i>Isotipo de la empresa</i>	41
Ilustración 7 <i>Organigrama funcional de la empresa</i>	44
Ilustración 8 <i>Proceso de purificación de agua de la empresa</i>	45
Ilustración 9 <i>Etiqueta de una de las presentaciones de Oasis del Valle Santamaría</i>	48
Ilustración 10 <i>Proceso de agrupación de valor</i>	49
Ilustración 11 <i>Nivel de gestión por áreas</i>	51
Ilustración 12 <i>Nivel de los sistemas administrativos y control por áreas</i>	53
Ilustración 13 <i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado en la empresa</i>	58
Ilustración 14 <i>Valores empresariales de Oasis del Valle Santamaría</i>	63
Ilustración 15 <i>Mapa estratégico de Oasis del Valle Santamaría</i>	71

Índice de Anexos

Anexo 1 <i>Toma de datos in situ</i>	89
Anexo 2 <i>Administrador de Oasis del Valle Santamaría e Investigador</i>	89
Anexo 3 <i>Formato de Ficha de evaluación para realizar diagnóstico mediante la observación directa.</i>	91
Anexo 4 <i>Guía de entrevista al administrador de la microempresa</i>	93
Anexo 5 <i>Respuestas de entrevista al administrador de la microempresa</i>	94
Anexo 6 <i>Certificado Ruc de Oasis del Valle Santamaría</i>	96

Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de planificación estratégica basada en la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral en la Planta Purificadora de agua “Oasis del Valle Santamaría”, ubicada en la ciudad de Manta. A través del desarrollo de la investigación se percibe que la empresa se sostiene en una estructura empírica acentuando la necesidad de que el proyecto desarrolle herramientas de gestión que faciliten la medición, organización y el monitoreo de distintas áreas. Siendo así, se emplean técnicas tales como el análisis bibliográfico-documental, estudio de casos, diseño no experimental y, por último, el trabajo de campo que se desarrollará en las instalaciones de la purificadora. El trabajo requiere por su implicancia un enfoque mixto debido a que se aplicarán técnicas cualitativas, como la entrevista y la observación directa en conjunto con el análisis cuantitativo aplicando indicadores de desempeño que se entrelazan con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta combinación metodológica permite interpretar tanto los elementos estructurales del funcionamiento organizacional como los datos claves necesarios para la formulación estratégica. Con base en el diagnóstico organizacional, se diseña una propuesta basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permitirá monitorear el desempeño, ayudando en la toma de decisiones y efectuar objetivos estratégicos en función a su realidad, contribuyendo a una gestión más formalizada, coherente y orientada a la mejora continua.

Palabras clave: planificación estratégica, cuadro de mando integral, gestión organizacional, indicadores, planta purificadora.

Executive Summary

This research aims to design a strategic planning proposal based on the application of the Balanced Scorecard model at the "Oasis del Valle Santamaría" water purification plant, located in the city of Manta. The research reveals that the company relies on an empirical structure, highlighting the need for the project to develop management tools that facilitate the measurement, organization, and monitoring of different areas. Therefore, techniques such as bibliographic and documentary analysis, case studies, non-experimental design, and fieldwork at the purification plant's facilities will be employed. Due to its scope, the work requires a mixed-methods approach, as it will employ qualitative techniques, such as interviews and direct observation, in conjunction with quantitative analysis using performance indicators that are intertwined with the perspectives of the Balanced Scorecard. This methodological combination allows for the interpretation of both the structural elements of organizational functioning and the key data necessary for strategic formulation. Based on the organizational diagnosis, a proposal is designed using the four perspectives of the Balanced Scorecard. This tool will allow for performance monitoring, aiding in decision-making and the achievement of strategic objectives based on the organization's current situation, contributing to a more formalized, coherent, and continuously improving management approach.

Keywords: strategic planning, balanced scorecard, organizational management, indicators, water purification plant.

Introducción

En entornos altamente competitivos dinámicos, las pequeñas empresas enfrentan dificultades crecientes para sostenerse, adaptarse y tomar decisiones con base en información estructurada. Esta realidad y necesidad se refleja en mayoría de ocasiones en pequeñas empresas que, por sus limitaciones de recursos, suelen priorizar la operatividad diaria y descuidan la planificación estratégica. En el caso del sector de purificación y distribución de agua, donde la operatividad se sostiene por experiencia y costumbre se carecen de herramientas estructuradas para evaluar su desempeño organizacional. En Ecuador, muchas de estas iniciativas productivas denominada “planificación estratégica” se limita a una continuidad de acciones rutinarias sin una orientación real a objetivos (Zambrano, 2023).

Resulta pertinente destacar el modelo del Cuadro de Mando Integral que se ha consolidado como una de las metodologías más efectivas para estructurar el desempeño organizacional; fue desarrollado por Kaplan Y Norton (1992) despejando el camino hacia la estructuración de la gestión en torno a cuatro perspectivas claves: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Este enfoque no solo posibilita el seguimiento de operaciones, sino que también facilita adaptar los objetivos estratégicos a las condiciones reales de la organización.

La propuesta de la presente investigación se centra en una microempresa ubicada en Manta donde prevalecen debilidades internas y amenazas externas que si no se subsanan a tiempo la empresa tenderá a sucumbir; creando la necesidad de aplicar de un modelo estratégico que fortalezca de forma positiva su gestión informal para mejorar la evaluación e impulsando la mejora continua a través de la medición del desempeño.

Según Aragón et al. (2010) insinúan que la gestión efectiva de los recursos humanos, la innovación, la calidad de los productos y las capacidades directivas son determinantes para el éxito competitivo en las pequeñas empresas. Sin embargo, estas dimensiones requieren una articulación clara mediante

herramientas de control que sustenten estructurar, controlar y evaluar el comportamiento organizacional.

La falta de una cultura de planificación estructurada impide optimizar sus recursos, controlar su desempeño y responder adecuadamente a las exigencias del entorno. El comportamiento organizacional constituye el eje fundamental para alcanzar sus objetivos y, aunque cada individuo aporta de forma diferenciada, es la suma de estos comportamientos la que determina si la empresa logra ser productiva, eficiente y sostenible si se ve expuesta al estancamiento o fracaso (Peña et al., 2018).

El propósito de esta propuesta nace de un entorno sujeto al constante cambio, resultando necesario el diseño de una herramienta de gestión metódica y exacta tal como el CMI que sea sostenible en el tiempo y apoye en la toma de decisiones en pro de la purificadora. El presente documento contiene la estrategia de Oasis del Valle Santamaría que se establece como ruta de desarrollo favor de mejorar su competitividad y atender los desafíos propios del entorno.

Planteamiento del problema

Macro contexto

Un estudio liderado por Diego Montenegro, en colaboración con la Universidad de Harvard, indica que en el Ecuador más de 300 empresas necesitan innovar y salir de su zona de confort. En el país la planificación estratégica se basa en el tradicionalismo que las industrias y empresas realizan sin una verdadera estrategia de cambio. Según el estudio, solo el 10% de las empresas tiene una visión a largo plazo más allá de las ganancias económicas, lo que sugiere que la mayoría se enfoca en objetivos inmediatos y sin una planificación estratégica. Esto se traduce en una falta del liderazgo empresarial, una motivación material centrada solo en la obtención de beneficios materiales y subestimando en gran proporción el alcance de la innovación y la creatividad como impulsores de sus negocios (Zambrano, 2023).

Así pues, las PYMES simbolizan un magnánimo porcentaje del 90% del entorno empresarial y desarrollo económico ecuatoriano. El 54,53% de las empresas ecuatorianas declararon bajo el RIMPE y el 34,92% representan empresas que no están obligadas a declarar, exponiendo que en Ecuador prevalece una base empresarial gigante pero frágil, coexistiendo varios emprendimientos, pero con poco crecimiento y formalización, repercutiendo en la sostenibilidad y crecimiento organizacional (INEC, 2023a).

Según Sumba et al. (2020) señalan que la planificación estratégica es fundamental para las empresas en el Ecuador asistiendo en la toma de decisiones basándose en la actualidad y el recorrido que deben transitar para establecerse en un mercado y entorno competitivo resultando esencial instituir el pensamiento a los administradores de que la integración de una planificación estratégica a su sistema representa la génesis para proteger el futuro de las empresas.

Meso contexto

La provincia de Manabí se caracteriza por contener un alto índice de Pymes en Ecuador, hasta la fecha de corte año 2023 se encuentran registradas 89.118 empresas que a nivel nacional representan el 7,15%, donde existe un alto predominio de informalidad en la planificación de operaciones y casi es inexistente la cultura organizacional en estrategias (INEC, 2023b).

A raíz de la eliminación de los regímenes RIMI Y RISE, entró en vigor el RIMPE en el año 2022; el SRI contabiliza contribuyentes activos según declaraciones tributarias dónde se contabilizan 81500 establecimientos, mientras que el REEM incluye establecimientos productivos con actividad económica comprobada anteriormente indicado 89.118. De acuerdo con datos oficiales del SRI, para el año 2023 la provincia de Manabí tiene una ocupación laboral significativa, con Manta y Portoviejo destacándose como los cantones con mayor número de Empresas, ostentando 23.790 (29,2%) y 19.964 (24,5%) respectivamente, lo cual concluye en la eminente competencia existente en el mercado manabita (INEC, 2023c).

En el artículo “La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes de Manabí” por Muñiz et al. (2022) aluden que, la planificación estratégica es un procedimiento metódico que si se aplica correctamente sirve de apoyo para que las empresas alcancen sus metas y objetivos propuestos, es así que, en Manabí algunas empresas la han implementado logrando un desarrollo empresarial destacado principalmente de las MiPymes de Manabí.

Micro contexto

A nivel local un estudio denominado “La competitividad en las microempresas en Manta” que refleja una competitividad media en el mercado, ratificando que las microempresas del sector tienen potencial para lograr un crecimiento sostenido a pesar de limitaciones propias tales como la informalidad, falta de capacitaciones y una escasa planificación (Rodríguez et al., 2019).

En el mercado de agua Purificada en la ciudad de Manta la competencia es fuerte y las empresas necesitan innovar y diferenciarse constantemente para mantener

su posición en el mercado. En este escenario, la planta purificadora de agua “Oasis del Valle Santamaría” opera con una estructura familiar y recursos limitados lo que restringe su capacidad para establecer objetivos medibles, como la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño y ejecutar respuestas oportunas frente a las variaciones del mercado.

Oasis del Valle Santamaría ha llevado sus operaciones gradualmente sin una estrategia formal que los sitúe en una posición favorable respecto a su competencia que poseen más participación y accesibilidad en un mercado exigente; este cúmulo de factores enuncia que la empresa debe iniciar su proyección hacia la mejora continua para sostenerse en el tiempo haciendo énfasis en implicaciones internas y externas que atenúan su formalidad.

Formulación del problema

¿Cómo la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede contribuir al monitoreo del desempeño en áreas claves de gestión de la purificadora de agua?

Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los factores internos y externos de la empresa que restringen una gestión empresarial formal?
- ¿De qué manera afecta la falta de indicadores a la medición del desempeño de la empresa basándose en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)?
- ¿Qué ajustes estratégicos y operativos se requieren para que la propuesta del Cuadro de Mando Integral se adapte a las necesidades de la microempresa purificadora de agua?

Objetivos

Objetivo General

- Aplicar el modelo de CMI para estructurar una propuesta de planificación estratégica mediante el análisis organizacional para monitorear el desempeño en áreas claves de gestión.

Objetivos Específicos

- Determinar a través de herramientas de diagnóstico organizacional los factores internos y externos que restringen la eficiencia en la gestión de la planta purificadora de agua.
- Establecer los indicadores clave de desempeño (KPI) fundamentados en las cuatro perspectivas del CMI.
- Definir los ajustes estratégicos y operativos necesarios para adaptar la propuesta del Cuadro de Mando Integral a la realidad de la microempresa purificadora de agua.

Justificación

La ausencia de una planificación estratégica estructurada compromete la sostenibilidad organizacional, al generar incertidumbre en la definición de objetivos y metas, lo que dificulta la orientación y continuidad de las acciones a largo plazo (Fernández et al., 2019).

Según Guadamud (2018) en su libro “Análisis Estratégico en Pequeñas Empresas” indica que en la actualidad las empresas deben ser flexibles y ajustarse continuamente a los cambios internos y externo, resultando fundamental que cada organización implemente un proceso de planificación efectivo y monitoree cualquier desviación para garantizar su permanencia y crecimiento en un mercado dinámico. Esta situación se refleja en la falta de alineación entre sus procesos internos y los objetivos de crecimiento, dificultando la toma de decisiones efectivas en un entorno cada vez más competitivo. Las pequeñas empresas como “Oasis del Valle Santamaría” operan con márgenes de maniobra limitados, por lo que ignorar factores críticos del entorno puede derivar en escenarios de vulnerabilidad operativa y financiera.

La organización se encuentra operativa y dispone de acceso directo para la recolección de información. Además, el enfoque metodológico propuesto basado en el uso de herramientas para realizar análisis de competitividad, factores internos y externos es aplicable y pertinente al entorno organizacional a evaluar.

Las PYMES cumplen un rol clave en el desarrollo económico al generar empleo y dinamizar diversos sectores, por lo que requieren estrategias ajustadas (Sumba et al., 2020). Este trabajo resultará de apoyo a unidades productivas similares del sector en el país. La aplicación del Cuadro de Mando Integral es necesaria para las PYMES como herramienta integral de planificación y seguimiento eficaz, de modo que su implementación permite identificar oportunidades aprovechables y anticipar riesgos, facilitando la elaboración de planes de acción adecuados indistintamente, ofreciendo un modelo replicable que puede ser útil para otros proyectos en condiciones similares

Capítulo 1

1 Fundamentación Teórica

1.1 Antecedentes Investigativos

Distintos estudios académico y proyectos de investigación han abordado temas como la planificación estratégica y herramientas para su elaboración en empresas del mismo entorno competitivo. Estos trabajos coinciden que:

El proyecto de Quimis (2025) titulado “Planificación Estratégica y crecimiento empresarial de las empresas purificadoras de agua del cantón Lomas de Sargentillo” aborda a través de un enfoque mixto la importancia de diseñar una planificación estratégica integral para fortalecer el desarrollo sostenible de la empresa. La investigación se centra en la población conformada por los empleados de Agua Lomense, su gerencia y la comunidad del cantón Lomas de Sargentillo, considerando tanto clientes mayoristas como minoristas. Los principales resultados de la investigación manifiesta que es necesario un modelo de gestión debido a la falta de direccionamiento estratégico que incluye misión, visión y valores definidos que ha repercutido en el crecimiento y su posición en el mercado; servirá como ruta estratégica a través de KPIs y la implementación del Cuadro de Mando Integral aportando una evaluación holística impulsando cambios desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Guachi (2024) en su trabajo titulado “Marketing Estratégico y Crecimiento Empresarial en la Planta Purificadora de Agua "Lemi Agulmi S.A." de la Comuna Sancán” alude que la aplicación de un sistema de marketing adaptado y alianzas estratégicas pueden impulsar las ventas y fortalecer la empresa en el mercado local. La metodología que se emplea fue combinar métodos cualitativos-cuantitativos para lograr una mejor obtención de información; encuestas, entrevistas y un análisis detallado de los datos obtenidos, lo cual proporcionó una visión completa de la situación de la empresa y las oportunidades de mejora. Los resultados exponen que la purificadora de agua es parte de un mercado

altamente competitivo, en donde la competencia y la fidelidad de los clientes son altas. El autor propone que se realice un análisis de mercado más detallado para identificar nuevas oportunidades de venta y distribución de sus productos. Con la finalidad de mantener y mejorar la calidad del servicio, se debe instaurar un sistema de retroalimentación con los clientes para recolectar sus opiniones y sugerencias.

Siguiendo la secuencia, Pesántez (2019) en su Trabajo de Titulación: Plan estratégico para la embotelladora de “Agua San Francisco” empleó un estudio que se fundó en el método científico, inductivo, deductivo, estadístico. El estudio contempló análisis interno y externo de la purificadora de agua. La investigación resume que la empresa respecto a su servicio al cliente no satisface sus necesidades, no posee una misión y visión clara que refleje la imagen de la empresa, no tiene productos sustitutos, etc. Pesántez ante lo anteriormente expuesto recomienda implementar las propuestas elaboradas para asegurar la distribución y el conocimiento del producto ofertado con el fin de llegar a clientes potenciales, además de llevar un monitoreo idóneo y tomar medidas correctivas si se considera.

Cáceres (2018) en su trabajo titulado: Diseño de un plan estratégico para la empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, periodo 2018-2022, plantea un estudio de tipo cualitativo-descriptivo en una empresa de producción y distribución de agua natural purificada. El estudio resalta que la población analizada incluyó datos internos de la empresa como del entorno externo mediante análisis PESTEL, FODA y matrices estratégicas. Los resultados demuestran la necesidad de implementar un plan estratégico que fortalezca la gestión interna, mejore la comunicación con los clientes y potencie la tecnología de la planta, aunque AGUALUZ cuenta con fortalezas como la pureza en la calidad del agua y una presencia regional estable, presenta deficiencias en la administración interna, atención al cliente y tecnología para el sistema de purificación y envasado. Cáceres como parte de las recomendaciones proponen la aplicación de un plan estratégico integral que incluya mejoras tecnológicas y organizativas para optimizar la producción y comercialización del producto, lo

que repercutirá en un aumento de la competitividad y satisfacción del consumidor.

Rojas y Medardo (2017) en su proyecto: Propuesta de un plan estratégico para la empresa envasadora de agua tratada y purificada (Adriático); ubicada en la ciudad de nueva Loja, cantón Lago Agrio; elaboraron un plan estratégico con la intención de plasmar una planificación formalizada de las actividades a través de la implementación de propuestas orientadas a fomentar la actividad económica y social. La metodología que emplearon fue producto de la combinación de diferentes métodos como el descriptivo, inductivo, analítico, deductivo; en relación, se aplicaron técnicas como observación directa, la entrevista y las encuesta. Concluyen que la empresa no posee programas de capacitación y motivación para lograr de mejor manera la eficiencia del personal que elabora en cada una de las diferentes áreas de la empresa; emplearon el Cuadro de Mando Integral para fijar el cumplimiento de los objetivos empresariales donde se identifican los problemas, estrategias, tácticas, meta, responsabilidad, financiamiento, plazo de ejecución, costos y responsabilidades. Como recomendaciones finales los autores revelan que se debe cumplir detalladamente con las capacitaciones establecidas para el personal de la empresa según el programa de capacitación y motivación propuesto con anterioridad en la investigación.

Los antecedentes investigativos anteriormente expuestos resultan de gran relevancia para el desarrollo de la investigación, examinando casos similares que se aplican a empresas purificadoras de agua, aportando insumos valiosos sobre planificación estratégica, gestión operativa y organización de pequeñas empresas del sector; siendo así, estas investigaciones sirven como referencias a negocios o microempresas que no poseen un alto capital de inversión para implementar planes estratégicos en sus unidades, asegurando su viabilidad en un entorno competitivo y local.

1.2 Bases Teóricas

La presente investigación se sustenta en bases teóricas estructuradas que desarrolla dos variables principales de estudio: planificación estratégica y el

cuadro de mando integral y sus teorías para su ejecución exponiendo fundamentos teóricos y técnicos que apoyan para su aplicación en la situación organizacional expuesta.

1.2.1 Fundamentos de Planificación Estratégica

1.2.1.1 Definición de Planificación estratégica

La planificación estratégica es significativa en el entorno organizacional de toda empresa, por eso su estudio para algunos autores resulta de interés contribuyendo con sus ideas de planificación estratégica.

Se entiende como planificación estratégica al proceso que emplea una organización sin juzgar su índole para lograr la consecución de sus metas y objetivos a largo plazo. Dicho de otra forma la planificación o planeación corresponde a una gestión estricta que da soporte a la toma de decisiones respecto a la incertidumbre del futuro para una organización constituyéndose en un elemento sustancial para su dirección, haciendo una comparación: la planificación es como una locomotora que lleva consigo actividades control y dirección de la organización (Terán et al., 2023).

A estas definiciones se le adiciona lo que manifiestan Bonari y Gasparin (2014) afirmando que, la planificación estratégica constituye un proceso sistemático orientado a definir con claridad los objetivos institucionales, los resultados esperados y las metas que permiten evaluarlos en un periodo determinado. Este enfoque proyecta escenarios deseados mediante acciones previamente estructuradas y medibles, estableciendo parámetros concretos para su monitoreo. La responsabilidad principal recae en los niveles directivos, quienes determinan las prioridades y cursos de acción, asegurando la coherencia entre la visión institucional y las decisiones operativas.

1.2.1.2 Evolución del concepto

Para enunciar una evolución del concepto González (2019) sintetiza en su publicación “Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica” lo siguiente:

La planificación estratégica tiene antecedentes en prácticas estructuradas utilizadas para alcanzar ciertas metas en contextos complejos, como en campañas militares. En la década de los 60, Igor Ansoff vinculó su aparición con el desarrollo de capacidades estratégicas, mientras que Von Neumann y Morgenstern aportaron elementos teóricos desde la teoría de los juegos. Así pues, a mediados del siglo XX empresas comerciales ante la necesidad de una gestión estratégica y flexible iniciaron con la replicación de este modelo.

Como información complementaria de acuerdo con Chiavenato (2017) en su libro “Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones”, indica que:

El pensamiento estratégico simboliza una dimensión intangible del ejercicio directivo que se caracteriza por involucrar capacidades cognitivas como la intuición, la percepción anticipada, la interpretación de escenarios complejos y la disposición para tomar decisiones en entornos inciertos. Este tipo de pensamiento no se basa exclusivamente en el análisis racional, sino que incorpora procesos mentales orientados a visualizar entornos cambiantes, identificar eventos de difícil predicción y detectar factores que pueden convertirse en riesgos u oportunidades organizacionales. Su aplicación no se limita a un método estandarizado, ya que responde a factores individuales y contextuales que influyen en la forma en que se interpretan y abordan las situaciones críticas.

Dentro de este orden de ideas, la planificación estratégica busca en principio anticipar condiciones externas, evaluar variables potenciales y actuar dependiendo de los resultados y la naturaleza de la organización.

1.2.1.3 Importancia de la planificación estratégica

Concepción (2007) menciona que, en entornos organizacionales caracterizados por dinámicas complejas resulta fundamental contar con un sistema de planificación estratégica que oriente la ejecución de la misión institucional y permita definir con claridad la dirección futura de la organización. Este tipo de planificación proporciona una estructura para proyectar el desarrollo organizativo en el mediano y largo plazo, facilitando la construcción de una visión coherente con los propósitos establecidos. La aplicación oportuna de medidas estratégicas

estructuradas incide directamente en la capacidad de transformación de las organizaciones (citado en Gomez, 2021).

Dentro de este marco, Bryson (2018) hace hincapié en que la planificación estratégica constituye un enfoque sistemático orientado a organizar los procesos de decisión dentro de una organización, pero su utilidad es dependiente de múltiples factores como la participación de todos los involucrados en el proceso, la existencia de espacios funcionales y la correcta aplicación de las herramientas disponibles; cumpliendo con su propósito principal que es la facilitación en la determinación de objetivos, establecimiento de prioridades y la definición de medios para alcanzar metas definidas a nivel colectivo.

Según Torres y Montalván (2020) resumen que la planificación estratégica cumple un papel céntrico en la consolidación cualquier marca debido a que cumple su rol como estructura de la organización, radicando en la capacidad de alinear los recursos simbólicos y operativos que conforman la identidad institucional, tales como los valores, el lenguaje corporativo, los elementos visuales y los lineamientos comunicacionales, fortaleciendo su enfoque ante los grupos de interés.

1.2.1.4 Beneficios de la planificación estratégica

Según Pimentel (1999) el desarrollo de un plan estratégico se relaciona con la finalidad y capacidad de establecer una gestión más eficaz; para lograr la eficiencia productiva y a la vez mejorar la calidad de vida de la organización en general haciendo uso de recursos humanos como materiales.

La preparación de un plan estratégico sirve como referencia para la revisión continua de acciones, elevando la eficiencia en la asignación del capital, lo cual deriva en que la relación beneficios-costos sea rentable en la inversión generada. En habidas cuentas, su preparación busca la reducir la improvisación de respuestas no fundamentadas sin bases sólidas y la disminución de conflictos internos respecto al direccionamiento estratégico de la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2003).

Argumentando las ideas anteriores, los beneficios de la planificación estratégica sin duda son relevantes con la interrelación de actividades para cumplir con los objetivos planteados, de hecho, son importantes para Pymes frente a los cambios en un mercado fluctuante y donde se encuentran en una situación desfavorable ante las grandes marcas.

1.2.1.5 Elementos claves de la planificación estratégica

Münch (2008) indica que la planificación estratégica integra un conjunto de elementos fundamentales que orientan la actuación de la organización en el mediano y largo plazo. Estos se establecen desde la alta dirección y conforman la base para el desarrollo de planes tácticos y operativos. Incluye la filosofía institucional, compuesta por valores, creencias y compromisos sociales que sustentan la identidad organizacional. La visión define la proyección futura; la misión, el propósito y el giro del negocio. Los objetivos estratégicos establecen metas cuantificables y temporales, mientras que las estrategias determinan los cursos de acción y asignación de recursos. Las políticas guían la toma de decisiones, los programas especifican responsabilidades y tiempos de ejecución, y el presupuesto proyecta los recursos financieros requeridos. La interacción de estos componentes permite estructurar una gestión coherente, con criterios de eficacia y alineación entre lo estratégico y lo operativo.

Ilustración 1

Preguntas del Plan estratégico



Nota: Adoptado Planeación estratégica (p. 31), por Münch, 2008, Trillas.

1.2.1.6 Etapas del proceso de planificación estratégica

Según Navarrete et al. (2023) la planificación estratégica establece un enfoque sistémico orientado a sistematizar los procesos dentro de una organización que incluye las siguientes tres etapas:

1. *Formulación de la estrategia*

Representa la fase inicial del proceso de planificación estratégica, en la cual se establecen los elementos fundamentales que encaminan el funcionamiento institucional. Esta etapa incluye la definición de la filosofía empresarial, la identificación de la misión, visión y valores, así como el diagnóstico del entorno interno y externo. Es decir, esta fase incorpora el estudio de factores del entorno, la identificación de recursos y la selección de líneas de acciones coherentes con el propósito organizacional.

2. *Ejecución de la estrategia*

A continuación, la segunda fase hace referencia a la parte operativa de la planificación estratégica implementando el conjunto de acciones propuestas en la primera fase de formulación requiriendo una coordinación entre los distintos niveles de la organización y su éxito dependerá en gran medida del compromiso y responsabilidad y disciplina de los involucrados en el proceso.

3. *Evaluación y control de la estrategia*

El desarrollo de esta última etapa evidentemente tiene como objetivo monitorear, medir (KPIs) y evaluar la efectividad de las acciones implementadas, consiguiendo identificar las estrategias que han generado resultados esperados y aquellas que requieren ajustes o reemplazo, apoyándose en indicadores previamente definidos, facilitando la retroalimentación y mejora continua.

Las tres etapas se pueden resumir en: formular, ejecutar y evaluar, funcionan como un sistema integrado, pues su correcta ejecución permitirá a cualquier organización la generación de resultados de acuerdo con su realidad y proponer nuevas acciones correctivas que impulsen la mejora continua.

1.2.2 Fundamentos del Cuadro de Mando Integral

1.2.2.1 Conceptualización del Cuadro de Mando Integral

Un modelo de planificación estratégica con el que admite analizar diferentes perspectivas de la organización en cuanto a objetivos e iniciativas es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, a continuación, se evidenciarán algunas nociones de autores.

A juicio de Martínez y Milla (2007) plantean que el Cuadro de Mando Integral es el vínculo directo entre los objetivos y las acciones operativas con cohesión total entre lo formulado y ejecutado, constituyéndose en una herramienta que facilita la representación estructurada y comprensible de la estrategia organizacional.

En las generalizaciones anteriores resulta claro que el CMI es una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros para representar de forma estructurada la estrategia de una organización, permitiendo anticipar escenarios, alinear acciones con los objetivos organizacionales, siendo el seguimiento un factor crítico para lograr el éxito en cada una de sus perspectivas (Carvajal et al., 2018).

1.2.2.2 Origen y evolución del modelo CMI (Kaplan y Norton)

El investigador Akbarzadeh (2012) en su publicación “El Método del Cuadro de Mando Integral (CMI): De la Teoría a la Práctica” traducida al español indica lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, como resultado de una investigación emprendida en 1990 orientada a examinar nuevas formas de medición del desempeño organizacional. Esta iniciativa surgió ante la creciente percepción de que los indicadores financieros tradicionales eran exigüos para reflejar la creación de valor en las organizaciones modernas, durante el estudio se identificó la necesidad de incorporar dimensiones adicionales de análisis, relacionadas con los clientes, los procesos internos, los colaboradores y los accionistas. El modelo propuesto se estructuró como un sistema de indicadores balanceados que ayudarían a controlar el

desempeño integral organizacional, integrando variables financieras y no financieras. Kaplan y Norton introdujeron oficialmente esta herramienta bajo el concepto de Balance Scorecard en una publicación de la revista Harvard Business Review titulada “The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance” (Akbarzadeh, 2012).

1.2.2.3 Elementos básicos del CMI

La aplicación del CMI se fundamenta en cuatro conceptos claves: los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas que conforman un sistema estructurado de planificación y control que alinea las acciones internas con la estrategia corporativa.

Ilustración 2

Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral



Nota: Adoptado de *Estrategias y Planes para la Empresa* (p. 53), por Francés, 2006, Pearson Education.

- Los objetivos estratégicos definen los cambios deseados por la organización y se expresan mediante verbos en infinitivo vinculados a variables claves como rentabilidad, eficiencia o calidad. Su formulación sintetiza las prioridades institucionales, aunque por su naturaleza multidimensional requieren ser medidos indirectamente
- Los indicadores permiten cuantificar el avance hacia los objetivos según su nivel de aplicación, sirviendo como instrumentos técnicos de control y evaluación.

- c) Las metas son los valores específicos asignados a los indicadores. Están compuestas por una cantidad, una unidad de medida y un plazo de cumplimiento, es más, permitiendo establecer márgenes de comparación y determinar brechas de rendimiento para activar ajustes.
- d) Las iniciativas es el bosquejo principal que corresponden a las acciones que se realizarán para cumplir con los objetivos.

1.2.2.4 Perspectivas del CMI

Išoraitė (2008) enfatiza que el cuadro de Mando Integral parte de la visión y estrategia organizacional como elementos centrales del proceso de planificación. Su propósito es traducir estos componentes concretos e indicadores medibles que orienten la acción operativa. A través de este enfoque, el CMI se emplea para cumplir con procesos de gestión como: la clarificación y traducción de la estrategia, la comunicación y vinculación de objetivos e indicadores, la planificación con alineación de iniciativas, y el fortalecimiento del aprendizaje estratégico mediante retroalimentación sistemática.

Ilustración 3

Metodología del Cuadro de Mando Integral



Nota: Adoptado de *The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice* (p. 20), por Išoraitė, 2008.

Las cuatro perspectivas han sido analizadas por Urriza (2022) en su publicación "Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral" define lo siguiente:

a) Perspectiva financiera

La perspectiva financiera del CMI se orienta a evaluar la capacidad de la organización para generar valor económico en términos de rentabilidad, sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos. Esta dimensión plantea interrogantes claves relacionados con el rendimiento histórico y proyectado, la comparación con promedios del sector, el comportamiento del flujo de fondo y el retorno sobre la inversión respecto a alternativas de riesgo equivalente. Su análisis permite establecer metas relacionadas con ingresos, costos, utilidades y otros indicadores financieros relevantes. En este sentido, los objetivos e indicadores financieros actúan como parámetros que reflejan el impacto acumulado de los esfuerzos realizados desde las demás perspectivas.

b) Perspectiva del cliente

Se orienta a establecer como debe ser percibida la organización por sus clientes para lograr los objetivos estratégicos. Esta dimensión permite evaluar si los niveles de satisfacción, fidelidad y rentabilidad están alineados con las metas establecidas. Entre los cuestionamientos fundamentales que guían se encuentran ¿los clientes están satisfechos? ¿la tasa de retención y fidelización es la esperada? ¿la organización cuenta con una participación adecuada en su mercado objetivo? ¿la rentabilidad por cliente responde a los parámetros definidos? ¿las capacidades de la empresa permiten mantener las relaciones sostenidas con sus clientes?

c) Perspectiva de procesos internos

Enfocada en identificar las actividades críticas que deben desarrollarse con eficiencia para satisfacer simultáneamente a clientes y propietarios. ¿en qué procesos debe destacarse la organización? ¿Cuáles son sus competencias centrales? ¿los procesos están en constante revisión y mejora? ¿cada uno de ellos aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos? No se debe enfocar solo áreas funcionales tradicionales, sino de reconocer procesos claves, en muchos casos, diferentes estructuras y departamentos.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se orienta a valorar la capacidad de la organización para sostener su crecimiento mediante el desarrollo del capital humano, organizacional y tecnológico a través de indicadores inductores que permiten anticipar mejorar en el rendimiento institucional. Incluye aspectos como la innovación en productos, la mejora continua, el uso de tecnologías adecuadas, la existencia de una cultura de aprendizaje. El tratamiento de esta perspectiva resulta sustancial en la relación de las capacidades internas con la estrategia general.

1.2.2.5 Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)

Los indicadores son variables que se relacionan a los objetivos organizacionales que permiten cuantificar el nivel de cumplimiento y facilitar el control de gestión. En función de lo planteado, los KPIs se manejan para la medición del desempeño y es conveniente subrayar que se clasifican en dos niveles diferenciadores con una meta en común que es medir el desempeño, estos son los *indicadores estratégicos*, vinculados al logro de objetivos de alto nivel, e *indicadores operativos*, orientados a procesos dentro de los planes operativos, incluyendo dimensiones como cantidad, calidad y eficiencia (Francés, 2006).

Como expresa Salcedo (2016) los Indicadores Claves de Rendimiento cuantifican el desempeño de los procesos vinculados a la estrategia organizacional. Su función es medir el grado de cumplimiento de los objetivos definidos, asimismo, deben estar alineados con las prioridades de cada departamento y estructurado dentro del CMI.

Asimismo, Salcedo indica que aportan beneficios relevantes. En primer lugar, permiten mejorar la productividad mediante el control específico de los procesos, lo cual optimiza el uso del tiempo, reduce costos operativos y favorece una ejecución más eficiente. A la vez, promueve la motivación del personal cuando se integran a una estrategia clara de seguimiento, reconocimiento y cumplimiento de objetivos. Los KPI también fortalecen la satisfacción interna y externa, porque permiten evaluar el nivel del servicio prestado entre unidades o hacia los usuarios. Además, facilitan el logro de metas estratégicas al involucrar cada resultado con una medición verificable.

1.2.2.6 Integración de los KPIs en el Cuadro de Mando Integral

Para Francés (2006) en su libro “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral” indica acerca de esta integración, esto es:

Desde un punto de vista técnico, los indicadores pueden clasificarse según su forma de medición en cuantitativos simples, cuantitativos compuestos, cualitativos ordinales y cualitativos nominales. Algunos objetivos unidimensionales permiten ser medidos directamente con un solo indicador, mientras que los relacionados con variables complejas, como satisfacción al cliente o innovación tecnológica, requieren combinación de múltiples indicadores.

En el cuadro de mando integral se distinguen dos tipos principales de indicadores:

- a) Los indicadores de actuación que permiten evaluar el desempeño de los procesos que contribuyen al logro de los objetivos
- b) Los indicadores de resultados que reflejan los efectos alcanzados

Habitualmente, los indicadores de resultados se ubican en las perspectivas financieras y del cliente, mientras que los de actuación se concentran en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje organizacional.

Concretamente, el CMI permite evaluar el desempeño organizacional desde una perspectiva dimensional al integrar métricas tanto financieras como no financieras que facilita el seguimiento del avance a través de distintas áreas claves, al monitorear estos indicadores en las distintas perspectivas se puede obtener una visión más precisa, afianzada a los objetivos (Reynolds, 2025).

1.2.3 Fundamentos y herramientas del análisis estratégico: competencia, externo e interno

1.2.3.1 Competitividad empresarial

La competitividad es definida como la capacidad de una organización, sector o economía para producir bienes y servicios con estándares de calidad elevados. Dicho en otras palabras, la competitividad se entrelaza directamente con el fortalecimiento de la productividad, la sostenibilidad y la generación de valor económico para la organización (Navarro et al, 2018).

Aragón et al. (2010) destacan que el posicionamiento competitivo en las micro, pequeñas y medianas organizaciones se encuentra asociado positivamente con la adopción de estrategias orientadas a la eficiencia. Dicho vínculo se sustenta en la capacidad de estas organizaciones para gestionar adecuadamente recursos tecnológicos, proceso de innovación, estándares de calidad, talento humano y competencias directivas, cuya articulación comprenderá en medida el rendimiento sostenido.

En relación con este tema, la competitividad se examina desde un punto de vista multidisciplinario que asimila condiciones estructurales y políticas que impulsan a las empresas a buscar un espacio de confort entre la competencia que les permita innovar y crecer colectivamente.

1.2.3.2 Entorno competitivo

Al respecto, Pérez (1983) sugiere que el análisis del entorno competitivo incorpora el concepto de sector como unidad básica de estudio, término originado en la economía industrial y, menciona que todo sector económico se encuentra inserto en una estructura mayor denominada “filial económica”, la cual se compone de tres dimensiones interrelacionadas: proveedores, sector productivo y clientes.

Por otro lado, Guerra y Padilla (2016) manifiestan que el entorno competitivo está conformado por elementos que repercuten directamente en el comportamiento organizacional. Entre los elementos más sugestivos se

encuentran: el crecimiento empresarial, el desarrollo organizacional, las estrategias de mercado, el posicionamiento empresarial y la innovación (citado en Figueroa y Fernandez-Jardón, 1997, pág. 62).

1.2.3.3 Recursos y capacidades internas

Es sustancial la evaluación de recursos y capacidades organizacionales para emprender una correcta planificación estratégica que pueden incidir en el logro de los objetivos.

Para un correcto análisis interno hay que tener en cuenta que las fortalezas y debilidades son internas; es decir, son dependiente del nivel gerencial y surgen de los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

Para que un recurso organizacional sea considerado valioso se consideran tres condiciones: ser poco común, difícil de imitar o sustituir. estas propiedades, también reconocidas como indicadores empíricos, permiten a la organización implementar estrategias que incrementen su eficiencia y efectividad, creando una ventaja competitiva sostenible (Benítez et al., 2021).

Matallana (2024) en la investigación “Análisis del Entorno, Interno y de la Competencia. Diamante de Porter”, indica que el análisis interno se basa de la siguiente forma:

a). La evaluación basada en recursos implica identificar y valorar los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización para generar valor.

A juicio del autor, los recursos tangibles abarcan elementos físicos, como instalaciones, maquinaria y capital financiero y, por el contrario, los elementos intangibles comprenden factores como la reputación, el posicionamiento de la marca y el conocimiento adquirido.

b). En paralelo, la evaluación de capacidades de enfoca en determinar la habilidad de la organización para utilizar dichos recursos de manera eficiente en función de sus objetivos estratégicos. esta evaluación considera la capacidad de innovación, adaptación al entorno y respuesta oportuna ante oportunidades o amenazas. Reconocer las capacidades permite identificar fortalezas internas

aprovechas y detectar debilidades que requieren ser gestionadas para mejorar el desempeño institucional

Siguiendo este razonamiento, los recursos y las capacidades son la génesis de la ventaja competitiva. Los recursos son los elementos que se utilizan en los procesos de una empresa y las capacidades son los talentos que se poseen para integrar los recursos.

1.2.3.4 Análisis de aspectos internos y externos

La efectividad del diagnóstico estratégico influye directamente en la capacidad de adaptación de una organización frente a cambios acelerados en contextos marcados por dinamismo competitivo y variaciones en las preferencias del consumidor; realizar un diagnóstico previamente es sustancial para encaminar hacia la toma de decisiones estratégicas y fundamentadas (Chiquito et al., 2024).

En opinión de Ponce (2006) el FODA es una herramienta de diagnóstico que se emplea para realizar el análisis de la situación estratégica de una organización evaluando sus factores internos y externos. En principio, la composición interna identifica las fortalezas y debilidades relacionadas con recursos, capacidades, estructura de operaciones y procesos. No obstante, el entorno externo considera las oportunidades y amenazas propias de las condiciones del mercado, comportamiento de los competidores, entes regulatorios y nuevas tendencias tecnológicas.

Como lo sostiene Reburn (2024) expresando que el análisis FODA es una herramienta utilizada para identificar elementos internos y externos que influyen en el desempeño de una organización o proyecto. Su aplicación permite clasificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y es comúnmente empleada en distintos tipos de organizaciones, desde pequeñas empresas hasta entidades sin fines de lucro y corporaciones. También puede adaptarse a fines individuales o personales, dado su enfoque versátil y diagnóstico.

1.2.3.5 Componentes de la matriz FODA

El análisis FODA clasifica la información estratégica de una organización en cuatro categorías principales:

Teniendo en cuenta a Delgado et al. (2023) a través de un análisis se toma en cuenta las siguientes nociones para cada componente:

Fortaleza:

Las fortalezas corresponden a las capacidades internas que otorgan ventajas a la organización frente a su entorno. Los factores de análisis son los recursos disponibles, habilidades del equipo, experiencia del personal y los distintos aspectos positivos que fomenten una cultura de mejora en la organización.

Oportunidades:

Del mismo modo, las oportunidades consideran aspectos positivos, habilitantes y procesales de tal forma que su correcto manejo pueden ser empleado para la generación de ventaja competitiva.

Debilidades:

En principio, las debilidades en la organización así como la escasez de recursos, la falta de habilidades, la falta de motivación y entre otros, tenderán a generar desventajas respecto a la competencia.

Amenazas:

Refieren a condiciones o situaciones externas que puedan poner en riesgo la estabilidad, imagen o funcionamiento de la organización. Estas situaciones surgen del contexto macro, como restricción en el financiamiento, predominio de modelos hegemónicos que limitan enfoques alternativos y otro tipo de barreras que problematizan la ejecución de proyectos

1.2.3.6 Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI) y externos (EFE)

Para Delgado et al. (2023) enfatizan que las matrices EFI Y EFE corresponden a herramientas esenciales y complementarias para realizar un análisis estratégico interno y externo cuantificando factores críticos. Así pues Trejo et al. (2016, como se citó en Delgado et al., 2023) alude que la matriz EFI realiza un compendio de cuáles son las principales fortalezas y debilidades internas de las áreas funcionales de la empresa, facilitando la identificación de relaciones entre

ellas y evaluando su eficiencia correspondiente; para su construcción se sigue el siguiente procedimiento metodológico:

1. Identificar factores internos claves entre 5-20 y se clasifican como fortalezas o debilidades.
2. Se asignan pesos ponderados entre 0,0 (no importantes) y 1,0 (muy importante) y la suma total debe ser igual 1,0.
3. En consecuencia, se realiza una valoración del desempeño mediante una escala de 1 a 4; donde 4 indica una excelente respuesta estratégica y 1 una deficiente.
4. Se genera el cálculo del total ponderado producto de la multiplicación del impacto por valoración.
5. Se interpreta el resultado ponderado, si da un valor cercano a 4,0 reflejan una posición interna sólida y aquellos bajo a 2,5 evidencian debilidad interna.

En la misma idea, la matriz EFE ayuda a identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la organización. De acuerdo con Cachay et al. (2015, como se citó en Delgado et al.,2023) esta herramienta facilita la sistematización de la información proveniente del entorno, político, económico, social, tecnológico y competitivo con la finalidad de determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante dichos factores; e l procedimiento es el mismo que la matriz EFI, pero enfocado en el entorno externo.

Ambas matrices proporcionan una visión cuantitativa respecto al análisis FODA; en la matriz EFI los valores ponderados interpretan en un rango de 1,0 a 4,0 donde un resultado $<2,5$ indica que las debilidades internas predominan sobre las fortalezas lo cual refleja una gestión interna débil o poco estructurada y, para el contrario una puntuación $>2,5$ indica que la empresa posee una posición interna favorable. Por su parte, la matriz EFE evalúa la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas externas. Al igual que EFI, su escala de interpretación se sitúa entre 1,0 y 4,0 donde los valores superiores a 2,5 refleja un adecuado aprovechamiento del entorno y una estrategia efectiva frente a las condiciones externas mientras que valores

inferiores a 2,5 indican vulnerabilidad ante factores políticos económicos sociales o competitivos. (Delgado et al., 2023)

1.2.3.7 Las cinco fuerzas de Porter

Según Porter (2008) en su publicación “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” expresa que:

La dinámica competitiva de un sector está determinada por la interacción de cinco fuerzas fundamentales que configuran el entorno en el que operan las organizaciones y afectan directamente su nivel de rentabilidad. La intensa relativa de cada fuerza varía según el sector, y su análisis permite identificar qué factores condicionan el desempeño sostenido en el tiempo, que permitirán explicar no solo la rentabilidad actual, sino también proyectar escenarios futuros, anticiparse a la competencia y diseñar estrategias para modificar la estructura del sector en beneficio de la organización.

Ilustración 4

Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Adoptado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (p. 2), por Porter, 2008, Harvard Business Review.

El autor manifiesta que la fuerza más influyente no siempre resulta evidente a simple vista, por lo que es necesario comprender las causas estructurales que le dan origen. A continuación, el detalle de cada fuerza competitiva:

a) Rivalidad competitiva

Es el nivel de presión que ejercer las organizaciones que operan dentro del mismo sector y que compiten por la misma base de clientes, incrementando su intensidad cuando el número de competidores es elevado, por ende, el crecimiento del mercado es lento.

b) Amenaza de nuevos entrantes

Acerca de este punto, la aparición de nuevos competidores que se van afianzando a obtener un espacio y participación en el mercado generan fluctuaciones en los precios, costos y tasa de inversión; es aquí donde las organizaciones deben establecer estrategias para amortiguar la fuerte competencia disuadiendo a los nuevos entrantes.

c) Poder de negociación de proveedores

Representa la capacidad que tiene estos actores para influir en los precios, condiciones de calidad o servicios entregados. Cuando los proveedores ejercen un alto poder, pueden incrementar los costos operativos del sector o limitar el acceso a insumos esenciales repercutiendo en sobre costos.

d) Poder de negociación de clientes

Operan de forma inversa, ya que se manifiesta cuando los clientes exigen menores precios, mayores beneficios o mejores niveles de servicio, exigencias que elevan los costos operativos de los productores y reducen su margen de maniobra, especialmente cuando los compradores concentran el volumen de adquisición o tienen alternativas suficientes en el mercado.

e) Amenaza de productos sustitutos

Aparece cuando existen bienes o servicios que puedan cumplir la misma función que le producto ofertado por el sector, esta amenaza puede ser directa o indirecta, reduciendo el poder de fijación de precios de las empresas.

1.3 Hipótesis y variables

La propuesta del Cuadro de Mando Integral contribuye a estructurar una planificación estratégica que mejora el monitoreo del desempeño en áreas clave gestión.

1.3.1 Identificación de las variables

Variable Independiente: Propuesta del Cuadro de Mando Integral

Variable Dependiente: Estructuración de la planificación estratégica para el monitoreo del desempeño.

1.3.2 Operacionalización de las Variables

1.3.2.1 Operacionalización de la Variable Independiente

Variable Independiente:

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Propuesta del Cuadro de Mando Integral	<i>Perspectiva Financiera</i>	¿Se lleva un registro sistematizado de ingresos y egresos?	Ordinal
		¿Existen registros de control referente a costos y ventas?	Ordinal
		¿Existen áreas identificadas para pagos/cobros?	Ordinal
		¿Existen espacios o elementos destinados a la atención al cliente?	Ordinal

<i>Perspectiva del Cliente</i>	¿Se evidencia algún sistema de seguimiento a sugerencias o reclamos?	Ordinal
	¿Los envases y presentación del producto reflejan una imagen sólida?	Ordinal
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	¿Existe una señalización clara de procesos o áreas de trabajo?	Ordinal
	¿Prima el orden y limpieza en el lugar de trabajo?	Ordinal
	¿Existen protocolos o rutinas diarias a seguir?	Ordinal
	¿El personal realiza correctamente el proceso de producción hasta el envasado?	Ordinal
	¿Se observa interacción y coordinación entre los miembros del equipo?	Ordinal
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	¿Se evidencian espacios para impulsar o realizar mejoras, innovaciones y capacitaciones?	Ordinal
	¿El personal conoce sus funciones inherentes al rol que desempeñen?	Ordinal

Nota: Elaboración propia.

1.3.2.2 Operacionalización de la Variable Dependiente

Variable Dependiente:

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Estructuración de la planificación estratégica para el monitoreo del desempeño	<i>Monitoreo Financiero</i>	¿La propuesta del CMI permite evidenciar seguimiento de ingresos, egresos y costo?	Ordinal
	<i>Monitoreo del cliente</i>	¿La propuesta del CMI facilita seguimiento de satisfacción y fidelización?	Ordinal
	<i>Monitoreo de los procesos internos</i>	¿La propuesta permite evidenciar seguimiento de eficiencia, orden y mejora de procesos?	Ordinal
	<i>Monitoreo del cliente</i>	¿La propuesta facilita evidenciar seguimiento de capacitación, innovación y trabajo en equipo?	Ordinal

Nota: Elaboración propia.

1.4 Marco Metodológico

1.4.1 Modalidad Básica de la Investigación

La investigación se destaca por adoptar una combinación de modalidades para aplicarse articulando el enfoque bibliográfico-documental, de campo, no experimental y el estudio de caso. Se considera bibliográfica-documental debido

a que emplea el análisis de literatura especializada, teorías y estudios previos relacionados con la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral. Según Niño (2011) esta modalidad aprovecha diversas fuentes como documentos escritos, audios, video, imágenes y recursos electrónicos, además, es recomendable combinarla con técnicas de campo como la observación, la entrevista y la encuesta. De campo, porque se obtiene información directamente del entorno donde se desarrolla el fenómeno. Arias (2012) define la investigación de campo como la recolección de datos primarios directamente de los sujetos o del entorno sin manipular las variables; puede efectuarse a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo y aplicarse de manera extensiva o intensiva. En la misma línea, Iturralde y Soria (2021) señalan que los diseños no experimentales se caracterizan por no involucrar la manipulación directa de las variables. Además, se estructura como estudio de casos, al centrarse en la planta purificadora “Oasis del Valle Santamaría”, partiendo de un análisis de una unidad específica. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014) es un tipo de investigación relacionada con examinar exhaustivamente una unidad particular, considerando sus características y procesos específicos, resaltando que “este tipo de investigaciones tienen como características el estudio a profundidad de una unidad de observación, y resultan completamente útiles para obtener información básica para planear investigaciones más amplias”.

1.4.2 Enfoque

La investigación inicia en la falta de una planificación estratégica que limita la capacidad de monitorear el desempeño en áreas claves de gestión. La propuesta de la aplicación del Cuadro de Mando Integral pretende a través de un enfoque mixto la exploración cualitativa de factores que condicionan su funcionamiento, permitiendo conseguir una visión estructurada del entorno, la gestión y los procesos internos de la organización y, de forma cuantitativa con el propósito de analizar factores internos y externos que afectan la eficiencia organizacional, identificando y formulando KPIs en distintas áreas de gestión.

Históricamente, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran perspectivas opuestas e irreconciliables, dando lugar a un “divorcio” metodológico fundamentado en la idea en que la aplicación de uno impedía la

validez del otro; sin embargo, ambos enfoques se complementan deben ser empleados de manera plural y pragmática por el investigador guiándose por el contexto, los recursos disponibles, los objetivos y el problema de estudio para seleccionar el método más adecuado (Hernández et al., 2014).

1.4.3 Nivel de Investigación

La investigación tendrá un efecto descriptivo, por lo que se enfoca en detallar y caracterizar los elementos organizacionales relevantes sin establecer relaciones causales entre variables. Para Hernández et al. (2014) aluden que “el objetivo principal de la investigación descriptiva es detallar y caracterizar fenómenos, situaciones, contextos o grupos, mostrando como son y cómo se presentan”. Es conveniente acotar que la investigación descriptiva recopila y mide información sobre los conceptos o variables de manera aislada o conjunta, focalizándose en identificar y especificar las propiedades, características y perfiles de los elementos analizados sean estas personas, comunidades, procesos y cualquier otro fenómeno respectivo.

1.4.4 Población de Estudio

La población o población objetivo es un conjunto finito o infinito de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se pretenden extender las conclusiones del estudio. Esta se delimita de acuerdo con el problema planteado y los objetivos formulados (Arias, 2012).

De este modo, en la empresa purificadora de Agua “Oasis del Valle Santamaría” la población está representada por un personal polifuncional; es decir, la propietaria que es responsable legal del negocio, un administrador que desempeña rol de administrador y a la vez apoya en la actividades de campo, un asistente operativo y una colaboradora de apoyo, siendo un grupo reducido pero idóneo para una microempresa debido a que cumplen satisfactoriamente sus funciones y su desempeño es correcto cubriendo actividades planificación, gestión, producción y distribución.

1.4.5 Tamaño de la muestra

Según Niño (2011) aclara que la muestra es una porción representativa de una población o una magnitud que se selecciona con el propósito de facilitar su estudio. Es decir, es una parte del conjunto total que busca reflejar las características de toda la población para que, mediante su análisis se puedan obtener conclusiones válidas y confiables sobre el grupo completo.

Debido al tamaño reducido de la población, se opta por trabajar con la totalidad de sus miembros, permitiendo prescindir de procesos de selección muestral. Se justifica por la estructura organizativa y el nivel de participación directa de cada integrante en los procesos claves que se analizarán. La muestra, por lo tanto, coincide con el total de la población, lo que garantiza cobertura completa de las variables relacionadas con la planificación estratégica y gestión.

1.4.6 Técnicas de recolección de datos

Se comprende por técnicas de investigación al proceso o forma de recolectar datos e información referente a una disciplina, orientando a la obtención de información de forma que los datos se empleen para posterior análisis y consecución de resultados (Arias, 2012).

En la investigación se emplearán tres técnicas cualitativas de recolección de datos correspondiente a la entrevista semiestructurada, observación directa y la revisión documental, permitiendo obtener información interpretativa sobre la gestión organizacional, los procesos operativos y las prácticas administrativas en la planta purificadora de agua, insumos necesarios para la formulación de la propuesta.

La entrevista semiestructurada se aplicará a la totalidad del equipo operativo de la empresa. La selección incluye a personal involucrado en procesos de planificación, toma de decisiones y ejecución operativa, garantizando la cobertura total de las perspectivas internas de la organización. Se aplicarán en el entorno laboral en horario previamente con una duración entre 30 y 40 minutos. El registro de información se realizará mediante notas escritas y, con autorización previa, mediante grabación de audio.

Se aplicará la revisión documental que consistirá en análisis de registros internos, formatos administrativos, reportes financieros, manuales, con la finalidad de contrastar la información observada con la documental existente, permitiendo ampliar la comprensión del análisis organizacional y fortalecerla con la demás información obtenida.

Como técnica complementaria se llevará a cabo la observación directa en el espacio físico de la planta durante jornadas de trabajo, permitiendo registrar comportamientos, dinámicas organizacionales, formas de comunicación interna, etc. Los datos observados se documentarán en una ficha de observación diseñada previamente.

1.4.7 Plan de recolección de datos

Tabla 3

Plan de recolección de datos

Nº	Preguntas frecuentes	Explicación
1	¿Para qué?	A razón de obtener información directa del personal clave de la planta
2	¿De qué personas?	Encargado y equipo operativo
3	¿Sobre qué aspectos?	Procesos de planificación estratégica, gestión interna, uso de indicadores, CMI, toma de decisiones
4	¿Quién investiga?	Reyes Navarro John Alberto
5	¿Cuándo?	Septiembre-Noviembre
6	¿Dónde?	Planta purificadora de agua "Oasis del Valle Santamaría", en la ciudad de Manta, provincia Manabí
7	¿Cuántas veces?	Una sola vez
8	¿Qué técnica de recolección?	Entrevista semiestructurada y observación directa

9	¿Con qué?	Guion de preguntas semiestructuradas para entrevistas y ficha de observación técnica
10	¿En qué situación?	Instalaciones de la planta, durante la jornada operativa, sin afectar flujo de trabajo.

Nota: Elaboración propia.

1.4.8 Procesamiento de la información

El tratamiento de la información se realizará mediante un proceso sistemático de análisis cualitativo de contenido, logrando interpretar respuestas obtenidas a través de las entrevistas y observaciones aplicadas al personal clave de la empresa. Para ello, se procederá con la transcripción textual de las entrevistas, seguida de una codificación temática que agrupe datos relevantes según categorías previamente definidas en función de los objetos de la investigación. En este sentido se realiza una interpretación de la información obtenida con la finalidad de identificar patrones, relaciones y hallazgos relevantes que sirvan de apoyo en la estructuración de la planificación estratégica y del Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión aportando significativamente en la estructuración de la propuesta.

Evalúe y justifique sus elecciones metodológicas

Ante la necesidad de trazar una comprensión desde distintas perspectivas acerca del funcionamiento de la purificadora con la finalidad de obtener información para el diseño y elaboración de la propuesta de planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, se determina emplear un enfoque mixto que incluye en primera instancia técnicas cualitativas como la entrevista, observación directa, análisis documental y, de carácter cuantitativo al establecer KPIs para la planificación estratégica; de esta forma el primero aporta profundidad y el otro alcance.

La naturaleza del problema requiere no solo identificar debilidades operativas y organizacionales, sino comprender patrones y funcionamiento que influyen en el desempeño, los métodos cualitativos permiten explorar lo anteriormente indicado, así pues, mediante el uso de indicadores estructurados permitirá traducir la información según los lineamientos estratégicos.

Debido al tamaño reducido de la población se omiten en un principio técnicas cuantitativas como la encuesta resultando más pertinente el uso de entrevista para entender detalles de la organización, sus relaciones y la toma de decisiones. Asimismo, la observación directa facilita el levantamiento de evidencia sobre procesos, rutinas y dinámicas en el trabajo.

En este sentido, se comprende que el enfoque metodológico se justifica por la capacidad para articular una evaluación holística de la empresa con los fundamentos técnicos del CMI.

Capítulo 2

2 Diagnóstico o estudio de campo

2.1 Caracterización institucional

Nombre de la empresa: “Oasis del Valle Santamaría”

Actividades de la empresa: Centra sus operaciones en la producción de agua purificada para consumo humano en la ciudad de Manta, ostentando las siguientes presentaciones de productos:

- Bidones de 20 litros
- Galones de 4 litros
- Envases de 250, 500, 1000 ml

Área de cobertura: Distribución local en barrios de Manta mediante Tricimoto de reparto.

Contexto de la empresa: La empresa se inscribe en el ámbito de microempresa por contar con características propias. Efectúa sus operaciones en una zona estratégica que le abre una periferia sin competencia cercana, además de favorecer el acceso de clientes frecuentes genera confianza gracias a la cercanía y la visibilidad del proceso en el embotellamiento. Asimismo, su localización frente a una urbanización y conectar directamente con dos arterias principales: la vía Interbarrial y la Circunvalación le facilita el transporte y la distribución del producto hacia distintas zonas de la ciudad.

Ilustración 5

Ubicación geográfica de la empresa



Nota: La empresa se encuentra ubicada en el sector 15 de septiembre, vía San Juan, lote 56 manzana i, Manta-Ecuador. Google Maps.

El negocio opera desde su inicio en un local alquilado, aunque existe proyectos de ampliación en el área exterior. Dichas mejoras buscan optimizar la atención al cliente y reubicar el espacio destinado al lavado de envases, una actividad que los consumidores valoran observar por la transparencia e higiene que transmite.

Por su parte, en producción se estima que el volumen diario varía según la temporada con un promedio que oscila entre mínimo 100 y un máximo de 330 bidones vendidos al día. Oasis del Valle Santamaría mantiene un precio de venta al por mayor en \$0.40 por bidón, un precio establecido por la red de negociantes de esta actividad. El personal realiza sus tareas en función de la carga laboral y el nivel de ventas fomentando un carácter de cooperación y predisposición.

En la actualidad, la planta se encuentra a la espera de la respuesta de una empresa externa que podría colaborar en el incremento de la capacidad de los equipos, con el objetivo de elevar la producción diaria.

2.1.1 Imagen corporativa

El nombre “Oasis del Valle Santamaría” surge de la intención de reflejar la esencia natural y refrescante del producto, asociada con pureza y vitalidad del agua. El término “Oasis” simboliza un lugar de descanso y abastecimiento vital, coherente con la misión de la empresa de proporcionar agua purificada de calidad. Por su parte “Santamaría” proviene del apellido familiar de uno de los fundadores, lo cual refuerza el carácter familiar, cercano y emprendedor de la microempresa, honrando el esfuerzo y compromiso de sus propietarios.

Ilustración 6

Isotipo de la empresa



Nota: Tomado de “Oasis del Valle Santamaría”.

2.1.2 Caracterización y comportamiento del cliente

La siguiente tabla detalla el comportamiento y características propias de los clientes frecuentes de la empresa Oasis del Valle Santamaría:

Tabla 4

Caracterización y comportamiento de los clientes

Análisis	Caracterización
<i>Segmento y perfil de clientes</i>	El mercado está conformado mayoritariamente por hogares y micro comercios locales ubicados en Manta. Los consumidores pertenecen a un nivel socioeconómico medio, priorizando el consumo de agua purificada en bidones de 20 litros por su bajo costo y practicidad.
<i>Hábitos de compra y relación comercial</i>	Los pedidos se gestionan mediante comunicación directa, manteniendo una relación directa cliente-empresa se basa en la confianza, cercanía y cumplimiento más que en políticas formales de fidelización.
<i>Factores valorados por el cliente</i>	Los consumidores valoran la calidad del agua, la rapidez de entrega y el precio competitivo. Buscan un producto confiable, higiénico y de trato personal, que garantice continuidad y atención inmediata.

Nota: Elaboración propia.

2.1.3 Análisis de los proveedores

Los proveedores de la empresa son limitados, pero cumplen con las expectativas de los administradores:

Tabla 5*Análisis de los proveedores*

Proveedor	Materiales o servicios suministrados	Relación comercial
<i>Botellones del Pacífico (Montecristi-Redondel del Colorado)</i>	Envases plásticos de 20 litros, capuchones, sellos de seguridad.	Mantienen una relación comercial de dos años con la empresa, es un proveedor confiable y estable; los materiales presentan calidad y disponibilidad.
<i>Asistecman</i>	Filtros, resinas, carbón activado, zoomedia, sanitizantes, jabón neutro.	Proveedor técnico en insumos para purificación. Su cumplimiento es puntual, aunque la dependencia de un solo proveedor implica riesgo operativo ante retrasos o aumento de precios.
<i>Proveedor de etiquetas</i>	Diseño e impresión masiva de etiquetas.	La relación es esporádica, con pedidos por lote.

Nota: Elaboración propia.

2.2 Reseña histórica

Motivados por el deseo de emprender y contribuir al crecimiento económico del sector, los fundadores de la empresa iniciaron este proyecto con visión a largo plazo. La microempresa familiar “Oasis del Valle Santamaría” se dedica a la purificación y envasado de agua para consumo humano. Fue constituida legalmente bajo el nombre de la Sra. Leydi María Ulloa Montilla, y su administración recae en del Dr. Marcos Madrigal, quienes dieron inicio formal a

sus actividades el 27 de enero de 2022. Con trabajo y determinación consiguieron poner en marcha la idea de la planta purificadora de agua enfocada en ofrecer un producto de alta calidad y pureza certificada.

En sus inicios, la empresa operaba como una sucursal de una planta matriz ubicada en la ciudad de Quito; sin embargo, debido a la positiva gestión y compromiso lograron autonomía de sus actividades.

Actualmente, Oasis del Valle Santamaría mantiene una operación eficiente y estandarizada, orientada a satisfacer la demanda del consumidor mantense, garantizando un producto confiable que refleja el esfuerzo, la adaptación y visión de progreso de sus fundadores.

2.3 Misión, visión y enfoque estratégico

En el transcurso de la observación en campo y entrevistas con el administrador, se constata que la empresa cuenta con una misión y visión definidas de manera general sin que aquellas se encuentren formalmente documentadas, visibles o difundida entre los colaboradores, respondiendo al carácter empírico y familiar de la gestión, priorizando la toma de decisiones de forma inmediata y adaptativa.

Tabla 6

Misión y visión de la empresa

Dirección estratégica	
<i>Misión</i>	Comercializar y distribuir agua saludable de alta calidad asegurando salud y bienestar a través de un servicio confiable, accesible, eficaz además de ser expedito y económico, cumpliendo con las expectativas de los clientes, con el compromiso de resguardar el medio ambiente tratando el agua con la normativa aplicable
<i>Visión</i>	Convertir nuestra microempresa en líder en producción y distribución en el mercado local para ser reconocido por su calidad y excelencia al servicio hacia el cliente comprometiéndonos con la conservación del medio ambiente.

Nota: Elaboración propia.

2.4 Estructura organizacional y distribución de responsabilidades

2.4.1 Organigrama funcional de la empresa Oasis del Valle Santamaría

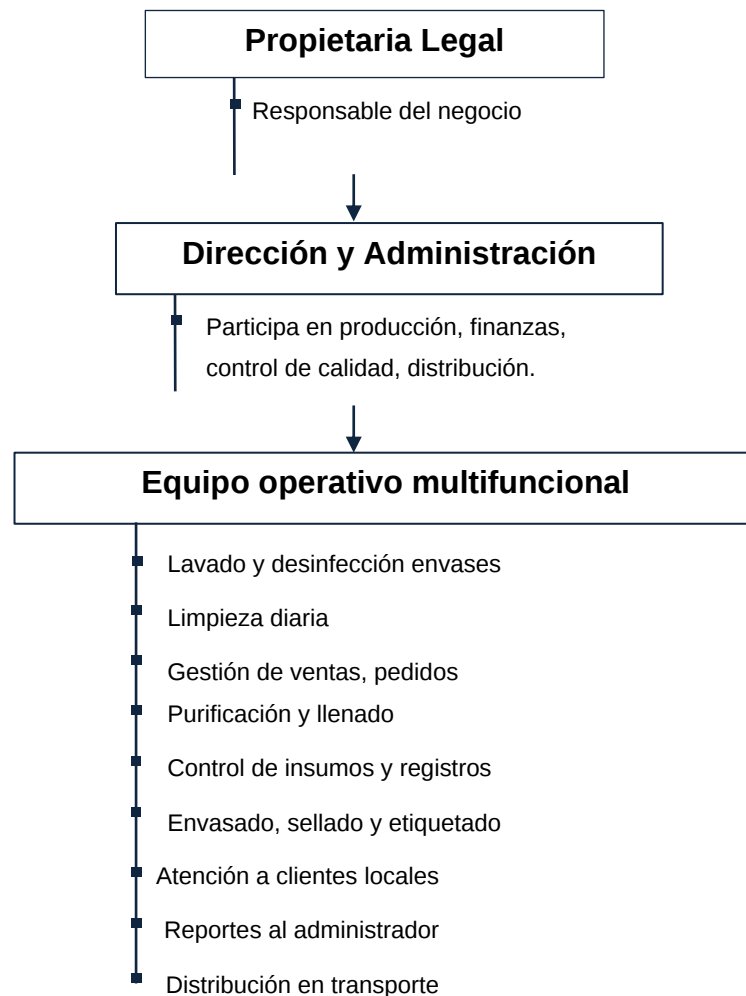
La estructura responde al modelo de microempresa familiar, donde las jerarquías son reducidas y las tareas se distribuyen de manera colaborativa.

Ilustración 7

Organigrama funcional de la empresa



Oasis del Valle Santamaría



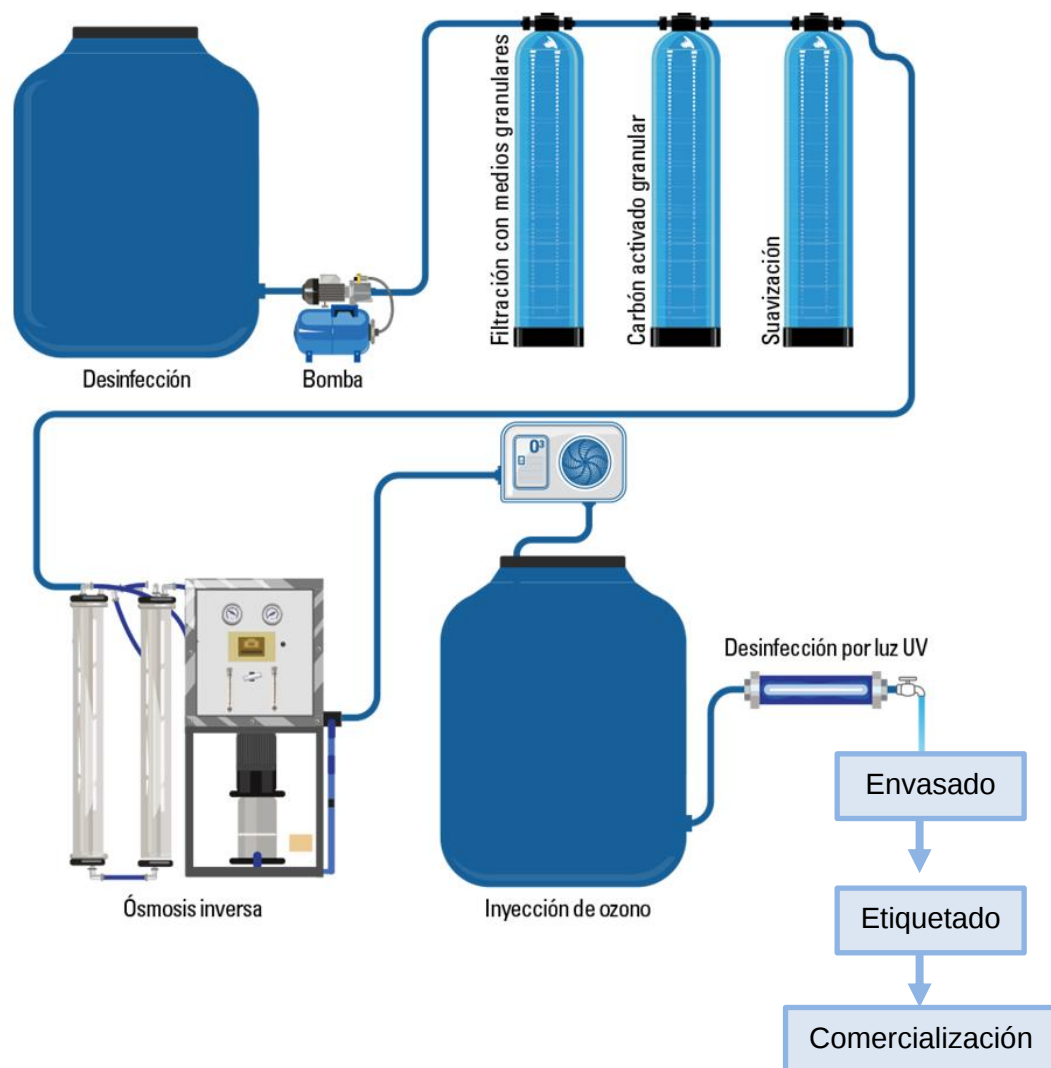
Nota: El organigrama responde a la estructura microempresa familiar.
Elaboración propia.

2.5 Procesos productivos

2.5.1 Diagrama de flujo de proceso de la purificación

Ilustración 8

Proceso de purificación de agua de la empresa



Nota: Adoptado de Procesos típicos de purificación de agua [Fotografía], por Carbotecnia, 2023.

2.5.2 Descripción del proceso de manufactura

La información siguiente del proceso es obtenida de un documento propio de la planta “Proceso de manufactura” y complementada con información de Carbotecnia (2023).

1. Recepción del agua

El agua llega a un tanque de almacenamiento inicial con aproximadamente > 700 ppm

2. Filtración con medios granulares

En esta etapa, el principal objetivo es la eliminación de sólidos suspendidos con diámetros superiores a 5 o 10 micras como tierra o arena, resultando esencial debido a que impide que los sedimentos obstruyan los equipos utilizados en etapas posteriores y, cuándo la presión entre la entrada y la salida del filtro alcanzó los 10 psi se requiere efectuar un retro lavado lo cual reestablece la capacidad de retención del medio filtrante y prolonga su vida útil.

3. Carbón activado granular (CAG)

A continuación, el agua pasa por un filtro de carbón activado granular, un medio altamente efectivo en la adsorción de compuestos orgánicos responsables del color, olor o sabor indeseable, además de reducir el cloro libre transformándolo en ion cloruro. Sin embargo, el CAG también constituye un entorno favorable para el crecimiento bacteriano, debido a su superficie rugosa y su capacidad para retener partículas orgánicas biodegradables que sirven de alimento a los microorganismos por lo cual se recomienda realizar procesos de sanitización periódicos y sustituir el carbón al menos una vez por año dependiendo de las condiciones operativas y ambientales.

4. Suavización

Posteriormente, se aplica la etapa de suavización o también denominada ablandador especialmente necesaria cuando el agua presenta una dureza superior a 170 mg/L. este proceso busca eliminar los iones de calcio y magnesio responsables de la dureza, con el fin de proteger las membranas y equipos

subsiguientes considerando parámetros como el pH como la alcalinidad total como la temperatura y los sólidos disueltos.

5. Ósmosis Inversa (OI)

En los casos en que se requiere disminuir significativamente la concentración de sales disueltas se emplea este procedimiento que se considera una de las tecnologías más eficientes de purificación. al aplicar una presión superior a la presión osmótica natural, el agua atraviesa una membrana semipermeable que retiene más del 99% de las sales. Como dato adicional, muchas veces se optan por sistemas de membranas ya sean en serie paralelo para optimizar el rendimiento, así pues, una parte del caudal debe destinarse al rechazo concentrado cuya proporción varía según la composición del agua bruta. En el caso analizado se procesan aproximadamente 7000 L/día de las cuales obtienen aproximadamente 3500 L de agua producto

6. Ozono

Una vez finalizada la ósmosis, el agua ya cumple con los estándares de pureza aunque es indispensable prevenir cualquier contaminación bacteriana posterior, por lo cual, se emplea la ozonización un método basado en la generación de ozono a partir del oxígeno. Este se somete a una descarga eléctrica que rompen sus enlaces covalentes, formando moléculas triatómicas altamente oxidantes. El ozono se inyecta en el sistema por burbujeo o mediante un dispositivo Venturi asegurando la desinfección completa del agua antes de su almacenamiento.

7. Esterilizador luz ultravioleta UV

Antes del embotellado, el agua pasa por un esterilizador ultravioleta, que actúa como una barrera secundaria contra microorganismos. La radiación UV de longitud de onda específica altera el ADN de bacterias y virus, impidiendo su reproducción y asegurando la estabilidad microbiológica del producto final estas lámparas tienen una vida útil aproximada de 9000 horas las cuales deben ser reemplazadas para mantener la eficacia del proceso.

8. Envasado:

Se envasa el producto en sus respectivos envases con su tapa y sello de seguridad

9. Etiquetado

Como parte final del proceso de producción, se realiza el etiquetado manual de los envases, utilizando adhesivos personalizados que identifican a la marca “Oasis del Valle Santamaría”. El diseño presenta el logotipo, el nombre del producto y la información básica exigida por normativa sanitaria.

Ilustración 9

Etiqueta de una de las presentaciones de Oasis del Valle Santamaría



Nota: Tomado de “Oasis del Valle Santamaría”.

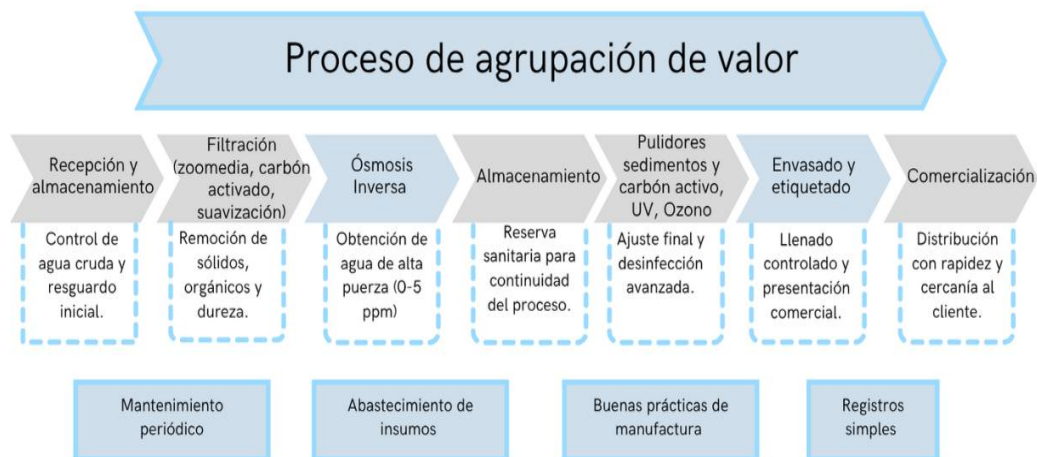
10. Comercialización de los productos

2.5.3 Proceso de agrupación de valor

El proceso de agrupación de valor en la empresa “Oasis del Valle Santamaría” se basa en la integración de actividades que transforman el agua cruda en un producto purificado y seguro para el consumo garantizando la calidad, cumplimiento sanitario y la satisfacción del cliente. Cada etapa comienza desde la captación hasta la distribución aporta valor mediante la eliminación de impurezas, el aseguramiento de la pureza del agua, la presentación del producto y la atención personalizada.

Ilustración 10

Proceso de agrupación de valor



Nota: Elaboración propia.

2.6 Gestión Administrativa y control de recursos

El sistema se caracteriza por ser manual, centralizado y de tipo empírico que se sustenta en la experiencia de los miembros del equipo:

Tabla 7

Gestión administrativa y control de recursos de la empresa

Área de análisis	Evidencia observada	Diagnóstico
Gestión financiera	Los registros de ingresos y egresos, saldo (libro diario)	El control financiero es manual y no permite

	se realizan en cuadernos físicos; no existe un sistema contable digital.	consolidar balances o análisis de rentabilidad.
<i>Compras y abastecimiento</i>	Se efectúan órdenes de compra según la necesidad, sin registros de cantidades disponibles; no hay planificación formal.	La gestión es empírica y reactiva, sin evidencia de planificación de abastecimiento.
<i>Inventarios</i>	No existen hojas o software para registrar insumos. El control se hace visualmente.	Impide conocer consumos o perdidas
<i>Recursos humanos</i>	El equipo es reducido pero se logra cumplir con funciones rotativas sin definición de cargos.	El personal es polifuncional y se ajusta a lo aprendido, sin parámetros de desempeño, capacitaciones y responsabilidades formales.
<i>Atención al cliente</i>	El contacto con los clientes es oportuno siendo por vía telefónica o presencial, con trato familiar.	La atención personalizada y cercana fomenta confianza y acelera el proceso de fidelización.
<i>Control interno</i>	No hay evidencia de la existencia de indicadores, registros o de monitoreo continuos.	Falta de implementación de gestión y planificación formal.

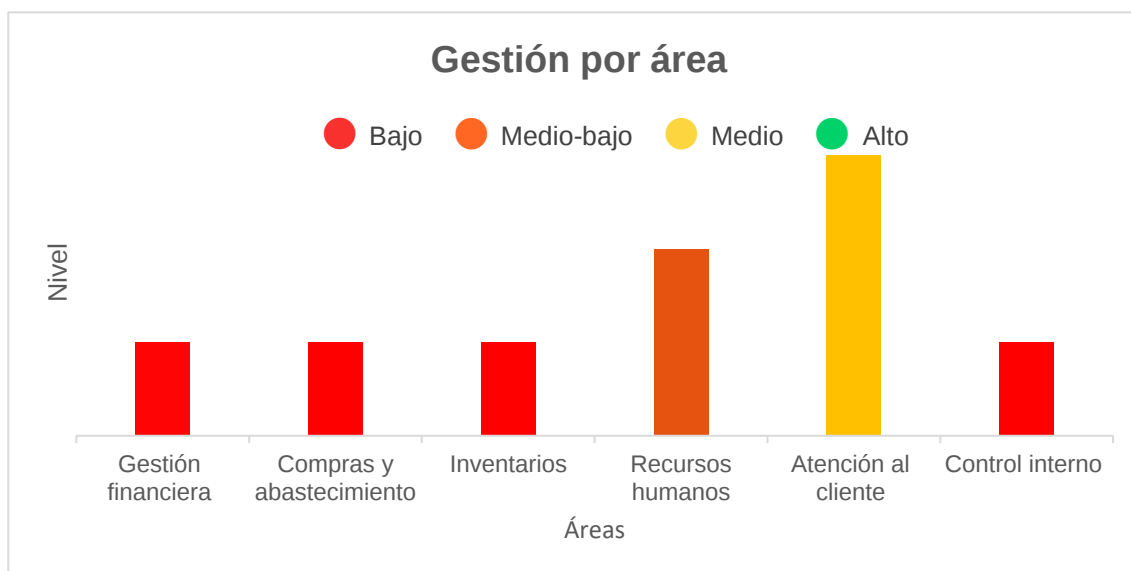
Nota: Elaboración propia.

La empresa cuenta con una gestión administrativa funcional pero poco estructurada donde las tareas se ejecutan por la experiencia y hábito; las principales debilidades se concentran en la falta de planificación, control documental y evaluación de resultados, lo que limita la capacidad para medir desempeño o detectar desviaciones operativas. Sin embargo, la fortaleza más

relevante se enfoca en la cercanía con el cliente y la adaptabilidad del equipo sosteniendo la operación diaria pese a la ausencia de herramientas de control.

Ilustración 11

Nivel de gestión por áreas



Nota: El diagrama resume el nivel de gestión de áreas analizadas. Elaboración propia.

2.7 Sistemas administrativos y de control

La siguiente tabla resume la forma y herramientas que emplea la empresa para realizar y llevar a cabo el control en distintas áreas o componentes:

Tabla 8

Sistemas administrativos y de control

Área o componente	Herramienta empleada	Diagnóstico
<i>Gestión contable</i>	Registro manual en libro diario.	Fortaleza parcial: existe control detallado de ingresos, egresos y gastos operativos (combustible, insumos, envases, mantenimiento). Sin embargo, no

		se realizan cierres contables ni análisis financiero formal.
<i>Gestión de Inventario</i>	Control visual/ verbal, sin formatos.	Ausencia de control cuantitativo y riesgo de desabastecimiento.
<i>Gestión de Ventas</i>	Registro manual en cuaderno, con comparación anual estimada.	Existe seguimiento empírico de volúmenes de venta; se reporta un incremento del 20% en 2025 respecto a 2025. Sin embargo, los registros carecen de estructura y análisis estadístico.
<i>Gestión de producción</i>	Control empírico, de volúmenes (tanques de 300 L, dos ciclos diarios de purificación).	Existe conocimiento técnico del proceso y control visual de la producción (aprox. 7000 lts/día). No se registran datos en formatos, ni se calculan indicadores de eficiencia o perdidas (rendimiento aprox. 50%)
<i>Gestión de mantenimiento</i>	Registro en cuaderno de limpieza donde se anotan cambios de filtros y mantenimiento de membrana cada 3 meses.	Existe control preventivo documentado y periódico de los equipos basados en la calidad del agua (700 ppm). La práctica es efectiva, aunque los registros son manuales y no consolidados manualmente.
<i>Gestión de clientes</i>	Registro manual en pizarra con pedidos diarios y comunicación directa con clientes frecuentes	Existe control operativo de pedidos y respuesta inmediata. Sin embargo no se conserva registro histórico ni base de datos formal de clientes.

Nota: Elaboración propia.

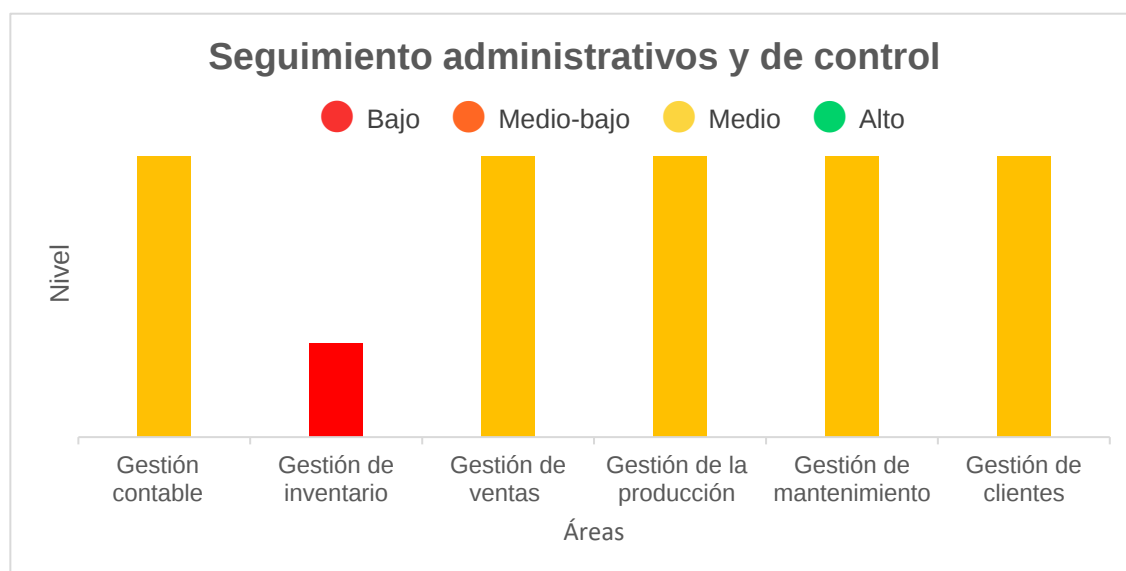
La información obtenida se sintetiza de la siguiente manera:

Seguimientos administrativos y de control

- Bajo: No existe control o registro formal
- Medio-bajo: Control parcial, pero con limitaciones o sin frecuencia
- Medio: Control empírico o funcional, pero sin documentación formal
- Alto: Excelente control estructurado con disciplina

Ilustración 12

Nivel de los sistemas administrativos y control por áreas



Nota: Elaboración propia

La empresa presenta un nivel de madurez administrativo-tecnológico bajo con predominio de controles empíricos funcionales, basados en la experiencia del personal.

Si bien es cierto, no hay evidencia de sistemas digitales ni documentación formal, pero sí una disciplina operativa por parte del personal garantizando la continuidad y el cumplimiento de los establecido en el día.

2.8 Análisis interno y externo de la empresa

2.8.1 Matriz FODA

La siguiente matriz FODA enfatiza de forma sucinta la investigación realizada en la empresa aplicando las distintas técnicas de recolección de datos:

Tabla 9

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Ubicación estratégica que favorece la visibilidad comercial y acceso del cliente. • Precios competitivos ajustados a un mercado sensible al precio. • Gestión operativa organizada con procesos señalizados y buenas prácticas de higiene. • Comunicación directa con la clientela enfocada en la confianza. • Personal polifuncional que se adapta por constante experiencia en la empresa.	• No hay respaldo ni formatos digitalizados de registros. • Persiste la inexistencia de programas estandarizados de operaciones y de mantenimiento. • Poca incentivación por recibir nuevas capacitaciones. • Un solo vehículo de poca capacidad para distribución. • Infraestructura pequeña y no propia que limita grandes cambios e inversiones.
Oportunidades	Amenazas
• Crecimiento paulatino en la demanda de agua purificada. • Preferencia de compra por bidones de 20 litros. • Accesibilidad a créditos productivos para modernizar equipos y establecimiento. • Aumento de la capacidad de producción diaria.	• Competencia creciente de empresas purificadoras y marcas industriales. • Sensibilidad del mercado al precio. • Cortes de agua o energía que interrumpen operaciones. • Dificultades en el cumplimiento de nuevas exigencias regulatorias.

- Crear alianzas con comercios potenciales.

Nota: Elaboración propia.

2.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se procederá a evaluar las fortalezas y debilidades internas más representativas:

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor por analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Ubicación estratégica que favorece la visibilidad comercial y acceso del cliente.	0,12	3	0,36
Precios competitivos ajustados a un mercado sensible al precio.	0,13	4	0,52
Gestión operativa organizada con procesos señalizados y buenas prácticas de higiene.	0,08	3	0,24
Comunicación directa con la clientela enfocada en la confianza.	0,10	3	0,30
Personal polifuncional que se adapta por constante experiencia en la empresa.	0,11	3	0,33
Debilidades			
No hay respaldo ni formatos digitalizados de registros.	0,10	2	0,20

Persiste la inexistencia de programas estandarizados de operaciones y de mantenimiento.	0,11	2	0,22
Poca incentivación por recibir nuevas capacitaciones.	0,08	3	0,24
Un solo vehículo de poca capacidad para distribución.	0,10	2	0,20
Infraestructura pequeña y no propia que limita grandes cambios e inversiones.	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,75

Nota: Elaboración propia.

Se evidencia a través de los resultados calculados fortalezas internas de 1,75 frente a las debilidades 1,0 con un total ponderado de 2,75. Este valor se ubica por encima del promedio referencial (2,5) reflejando una posición interna positiva. La microempresa posee una base operativa estable, personal comprometido y procesos funcionales, aunque persisten áreas de mejora en la formalización administrativa y adopción de herramientas de gestión que potencien la eficiencia organizacional.

2.8.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se procederá a evaluar las oportunidades y amenazas externas más representativas:

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor por analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Crecimiento paulatino en la demanda de agua purificada	0,10	4	0,40
Preferencia de compra por bidones de 20 litros.	0,10	3	0,30

Accesibilidad a créditos productivos para modernizar equipos y establecimiento.	0,09	2	0,18
Posibilidad de ampliación de capacidad instalada.	0,12	3	0,36
Crear alianzas con comercios potenciales.	0,11	3	0,33
Amenazas			
Competencia creciente de empresas purificadoras y marcas industriales.	0,15	2	0,30
Sensibilidad del mercado al precio.	0,17	1	0,34
Cortes de agua o energía que interrumpan operaciones.	0,09	2	0,18
Dificultades en el cumplimiento de nuevas exigencias regulatorias.	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,53

Nota: Elaboración propia.

En relación con la matriz EFE, se expresa que el valor obtenido de 2,53 es ligeramente superior al referencial de 2,5 resultando evidente que la microempresa mantiene una posición externa moderadamente favorable, traduciéndose en que Oasis del Valle Santamaría debe aprovechar correctamente las oportunidades del mercado local, sin dejar de lado las amenazas que se relacionan con la competencia intensa, la inestabilidad económica y la dependencia de insumos por parte de proveedores.

En función de lo planteado, las matrices EFE Y EFI de forma combinada ilustran que Oasis del Valle Santamaría posee fortalezas internas de gran peso y un entorno externo moderadamente favorable, del mismo que la ausencia de planificación estratégica formal y herramientas de control limita su capacidad para alimentar una ventaja competitiva.

Tabla 12

Resultados obtenidos de la matriz EFI Y EFE

Dimensión	Resultado promedio	Interpretación
EFI (Interna)	2,75	Fortalezas operativas, debilidades administrativas.
EFE (Externa)	2,53	Oportunidades de crecimiento moderada.

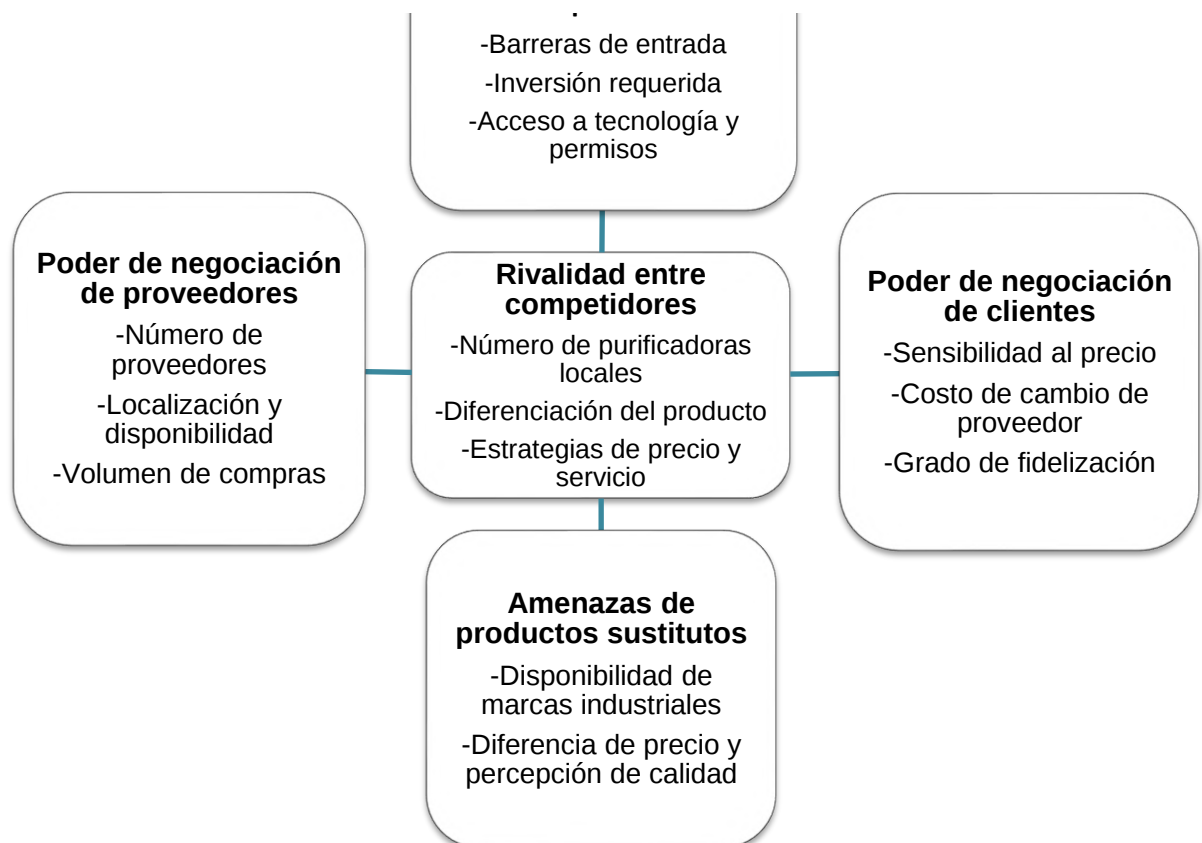
Nota: Elaboración propia.

2.8.4 Análisis del entorno competitivo

2.8.4.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Ilustración 13

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado en la empresa



Nota: Se resume los factores principales que determinan el nivel de rivalidad del sector, las condiciones del mercado local y las presiones externas. Elaboración propia.

Tabla 13

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza competitiva	Nivel de incidencia	Análisis
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Alta	El mercado de purificación presenta una fuerte competencia entre microempresas con estructuras familiares y procesos similares. La diferenciación es mínima y la competencia se centra en precio, entrega y confianza del cliente. esto reduce márgenes y exige fidelización personalizada.
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	Alta	Factores como la gran demanda de agua purificada, una inversión inicial promedio y normativas legales accesibles incentiva a la creación de nuevas microempresas, aumentando la incertidumbre de negocios que no llevan una estrategia formal y fuerte participación en el mercado.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Media	Las grandes empresas como Tesalia, Guitig, Dasani con mayor respaldo de marca han ampliado su cartera de productos, entre ellos agua purificada, que no representan una amenaza inmediata, pero por su prestigio y participación en el mercado tienden a menguar a los pequeños negocios.
<i>Poder de negociación</i>	Media-Alta	La empresa posee un solo proveedor (filtros, botellones, químicos) que representan

<i>de proveedores</i>		insumos críticos para la producción, elevando costos y tiempos de reposición.
<i>Poder de negociación de clientes</i>	Alta	Los clientes son sensibles al precio y cuentan con múltiples opciones en el mercado local. La lealtad se sostiene por el trato directo, pero no existe un sistema formal de retención o seguimiento.

Nota: Elaboración propia.

Capítulo 3

3 Resultados

Para desarrollar el capítulo de resultados se esgrime en base a los objetivos propuestos, procurando el cumplimiento al diseño del plan estratégico de Oasis del Valle Santamaría empleando la metodología del CMI para monitorear y controlar por medio de Indicadores Claves de Desempeño áreas de la empresa.

3.1 Direccionamiento estratégico

Como se indicó previamente en el diagnóstico empresarial, la misión y visión de la empresa no se encuentran documentadas o totalmente visibles, lo cual motiva a proponer y adaptar una reformulación del direccionamiento estratégico de la empresa con la finalidad de ostentar una propuesta sólida.

Ambos conceptos como explican Gaytan y Aceves (2017) son determinantes a nivel empresarial, personal o político para elaborar estrategias a largo plazo sin importar el ámbito donde se pretenda aplicar debido al aspecto psicológico y organizativos del mismo, concerniendo en la planeación; la primera etapa del proceso administrativo.

3.1.1 Misión actual

Comercializar y distribuir agua saludable de alta calidad asegurando salud y bienestar a través de un servicio confiable, accesible, eficaz además de ser

expedito y económico, cumpliendo con las expectativas de los clientes, con el compromiso de resguardar el medio ambiente tratando el agua con la normativa aplicable.

Se denota que la misión actual posee una redacción extensa y un cúmulo de conceptos que denota baja focalización, además de no incluir otros elementos claves como el alcance geográfico o mercado atendido, asimismo, incluye requisitos normativos en las últimas líneas que se desentienden de la línea estratégica.

3.1.1.1 Misión propuesta

Proveer agua purificada de calidad mediante procesos eficientes y un equipo comprometido con la mejora continua y el servicio al cliente.

3.1.1.2 Visión actual

Convertir nuestra microempresa en líder en producción y distribución en el mercado local para ser reconocido por su calidad y excelencia al servicio hacia el cliente comprometiéndonos con la conservación del medio ambiente.

La visión actual de la empresa presenta un esquema muy generalizado, además de no considerar limitantes que interfieren en sus aspiraciones generando ambigüedad entre lo planteado y la realidad; asimismo, el compromiso ambiental no se ordena de forma estratégica.

3.1.1.3 Visión propuesta

Consolidarnos como una purificadora de agua reconocida en Manta por su calidad, orden operativo y compromiso del personal.

3.1.2 Valores empresariales propuestos

La cultura empresarial es fundamental, motivando a hacer hincapié en los valores que resaltan en la purificadora de agua:

Trabajo responsable: Se promueve una cultura organizacional que atice la responsabilidad y el compromiso del personal en las actividades diarias de la empresa.

Calidad e inocuidad: Oasis del Valle Santamaría garantiza que su producto final cumpla con los parámetros sanitarios establecidos que se orienten a proteger la salud de sus clientes y fortaleciendo la confianza del cliente en la marca.

Accesibilidad y compromiso social: Una agua segura y económica es el compromiso asumido por la empresa para ofrecer a la ciudadanía un producto con un precio accesible.

Orden y disciplina: Para Oasis del Valle Santamaría estos valores buscan la reducción de riesgos en operaciones y asegurando la estabilidad del servicio cumpliendo con los ciclos de producción establecidos acorde a la demanda.

Respeto y excelencia: La relación con la clientela es de trato familiar con una comunicación directa, oportuna y clara, manteniendo una actitud servicial.

Orientación a la mejora y aprendizaje: Se fomenta el aprendizaje por medio de la experiencia y capacitaciones que permitirá optimizar los procesos, reducción de errores y mejora de la gestión interna.

Ilustración 14

Valores empresariales de Oasis del Valle Santamaría



Nota: Elaboración propia

3.2 Análisis estratégico

3.2.1 Estrategias de valor

Con la finalidad de realizar estrategias de acorde a la realidad de la purificadora que den soporte a la propuesta, a partir de la matriz FODA realizada en el capítulo 2 se establecen las siguientes estrategias:

Tabla 14

Análisis de factores internos y externo

Factores internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Ubicación estratégica que favorece la visibilidad comercial y acceso del cliente F2. Precios competitivos ajustados a un mercado sensible al precio. F3. Gestión operativa organizada con procesos señalizados y buenas prácticas de higiene. F4. Comunicación directa con la clientela enfocada en la confianza. F5. Personal polifuncional que se adapta por constante experiencia en la empresa.	D1. No hay respaldo ni formatos digitalizados de registros. D2. Persiste la inexistencia de programas estandarizados de operaciones y de mantenimiento. D3. Poca incentivación por recibir nuevas capacitaciones. D4. Un solo vehículo de poca capacidad para distribución. D5. Infraestructura pequeña y no propia que limita grandes cambios e inversiones.
Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
O1. Crecimiento paulatino en la demanda de agua purificada. O2. Preferencia de compra por envases de 20 litros. O3. Accesibilidad a créditos externos para modernizar el establecimiento y equipos. O4. Aumento de la capacidad de producción diaria. O5. Crear alianzas con comercios potenciales.	Priorizar la atención y relaciones con el cliente con el fin de fidelizarlos ante el crecimiento constante de la demanda de agua purificada. (F4-O1) Aprovechar la alta demanda de bidones para establecer acuerdos y precios de ventas negociables llamativos con clientes. (F2-F1-O2) Captar nuevos sectores de Manta aprovechando la buena ubicación de la planta para ostentar más clientela. (F1-O4) Crear alianzas comerciales aprovechando la experiencia operativa y relación cercana con la clientela y negocios de la periferia. (F5-O5)	Implementar registros básicos digitales con el acceso a un financiamiento externo con el fin de mejorar el control operativo. (D1-03) Estandarizar procesos de operación y de mantenimiento aprovechando alguna modernización respectiva. (D2-03) Realizar ajustes de producción y distribución que permita aprovechar el aumento de la capacidad de producción diaria. (D2-03)
Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A

A1. Competencia creciente de empresas purificadoras y marcas industriales. A2. Sensibilidad del mercado al precio A3. Cortes de agua o energía que interrumpen operaciones. A4. Dificultades en el cumplimiento de nuevas exigencias regulatorias.	Solidificar la base de clientes aplicando promociones y mejorando tiempos de entregas por la fuerte competencia en el mercado. (F4-A1) Mantener los precios competitivos y un servicio cercano diferenciándose del mercado competitivo (F2-A1-A2) Optimizar la organización operativa y planificación de los ciclos de producción que mitiguen pérdidas por interrupciones de agua en feriados y cortes de energía no programados. (F3-A3).	Optimizar las rutas de distribución priorizando clientes estratégicos frente a la limitación de la capacidad del vehículo. (D4-A1) Llevar registros de procesos operativos críticos que exige la normativa aplicable que permita responder ante posibles sanciones. (D1-A5) Aplicar controles básicos de costos de operaciones para asegurar precios competitivos ante un mercado que es vulnerable al precio. (D1-A2) Contrarrestar incumplimientos normativos mediante acceso a financiamientos fortuitos sin comprometer la operatividad. (D3-A4) Modernizar y priorizar mejoras en área de atención al cliente que denote mejora del ambiente laboral y confort de la clientela. (D5-A1)
--	---	--

Nota: Elaboración propia.

3.2.2 Interpretación matriz FODA

Las estrategias FO persiguen el fortalecimiento en la atención al cliente, mejorar la cobertura comercial y aumentar la capacidad de producción actual, lo cual permitirá a Oasis del Valle Santamaría posicionarse con rigor logrando ventaja competitiva sin necesidad de cambios estructurales significativos.

Las estrategias DO en particular tiene como propósito corregir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas que permitirán ostentar una base sólida para un crecimiento ordenado de la microempresa, denotando grandes oportunidades como la accesibilidad a créditos y aumento de capacidad de producción diaria de agua purificada, consiguiendo una formalización correcta de la gestión operativa, además de mejorar el control administrativo y el fortalecimiento las capacidades de los trabajadores.

Debido a la fuerte competencia en el mercado de estudio y una clientela compleja de fidelizar por el precio, Oasis del Valle Santamaría sienta sus estrategias FA

en la cercanía con el cliente; en la mejora de la planificación de sus operaciones y distribución del producto, asegurando una reducción del gran impacto de los factores externos que amenazan a la empresa.

En consecuencia, las estrategias DA se prestan para minimizar los riesgos que atenten contra la continuidad del negocio, así pues, para reducir estos riesgos, Oasis del Valle Santamaría priorizará un control de costos, además, se asegurará del cumplimiento de normas y regulaciones vigentes involucradas en conjunto con la mejora progresiva de las condiciones operativas.

3.2.3 Estrategias del CMI

Se realiza en base a los problemas identificados en el diagnóstico y considerando la viabilidad de medición dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), prevaleciendo el enfoque estratégico.

Tabla 15

Estrategias según las perspectivas del CMI

N.	Estrategias	Perspectiva			
		Financiera	Clientes y proveedores	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
1	Optimizar la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos.	x			
2	Mejorar estructura de costos y gastos sin comprometer la calidad y el precio.	x			
3	Fidelizar y aumentar la base de clientes por medio de un servicio confiable y personalizado.		x		
4	Aumentar base proveedores claves y verificar cumplimiento de para asegurar continuidad en insumos.		x		
5	Estandarizar procesos de producción y mantenimiento para			x	

	asegurar secuencia en el proceso de purificación				
6	Optimizar producción y distribución para mejor aprovechamiento de capacidad instalada.			x	
7	Fortalecer competencias del personal.				x
8	Promover la mejora continua en los procesos y gestión interna.				x

Nota: La tabla presenta las estrategias identificadas según la perspectiva del CMI. Elaboración propia.

3.2.4 Objetivos estratégicos del CMI

Anteriormente se enunciaron 8 estrategias en base a las perspectivas del CMI para efectos propios de la propuesta se han diseñado los siguientes objetivos estratégicos:

3.2.4.1 Perspectiva financiera

Tabla 16

Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva financiera

Estrategia	Objetivo estratégico	Fundamento
Optimizar la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos.	OE1. Mejorar el desempeño económico del negocio.	En Oasis del Valle Santamaría es de conocimiento general que existe un incremento en ventas pero no existe una forma de medición establecida por lo que existe ausencia de control de costos y resultados económicos.
	OE2. Incrementar el crecimiento sostenido de ventas.	La demanda de agua purificada está en constante crecimiento generando un lineal incremento en ventas a pesar de que no existe una gestión comercial estructurada resulta necesario medir esta tendencia para determinar si la purificadora está creciendo en ingresos reales.

Mejorar estructura de costos y gastos sin comprometer la calidad y el precio.	OE3. Controlar el crecimiento de costos operativos.	Debido a la falta de indicadores financieros y una gestión no controlada de gastos operativos se propone para evaluar la eficiencia del uso de recursos de la empresa.
---	---	--

Nota: Elaboración propia.

3.2.4.2 Perspectiva clientes y proveedores

Tabla 17

Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva clientes y proveedores

Estrategia	Objetivo estratégico	Fundamento
Fidelizar y aumentar la base de clientes por medio de un servicio confiable y personalizado	OE4. Fidelizar la base de clientes actuales.	Se ha evidenciado la cercanía con la clientela pero persiste la ausencia de métodos para fidelizarlos fortuitamente haciendo hincapié en la necesidad de aplicar medidas frente a una competencia fuerte.
	OE5. Determinar el porcentaje de captación de nuevos clientes	Un factor determinante para Oasis del Valle Santamaría es captar nueva clientela para aumentar sus ventas y por ende sus ingresos por lo que se hace necesario determinar el nivel de incremento o disminución de esta respecto a periodos anteriores.
	OE6. Mejorar la confiabilidad del servicio al cliente.	Oasis del Valle Santamaría debe enfocar sus recursos en asegurar continuidad satisfacción del cliente y continuidad de pedidos manteniendo la calidad del agua y cumplir con los tiempos de entrega.
Aumentar base proveedores claves y verificar	OE7. Ampliar la red de	La empresa mantiene en la actualidad un solo proveedor por cada insumo necesario previsto para

cumplimiento de para asegurar continuidad en insumos.	proveedores estratégicos.	la producción por lo que existe un gran riesgo de desabastecimiento de dichos insumos o productos necesarios, así que se propone de antesala la diversificación de nuevos proveedores.
---	---------------------------	--

Nota: Elaboración propia.

3.2.4.3 Perspectiva de procesos internos

Tabla 18

Objetivos estratégicos y fundamentos desde perspectiva procesos internos

Estrategia	Objetivo estratégico	Fundamento
Estandarizar procesos de producción y mantenimiento para asegurar secuencia operativa del proceso de purificación.	OE8. Optimizar el proceso de purificación mediante la gestión del mantenimiento de las membranas.	El agua usada en el proceso productivo llega a la empresa con niveles de solidos disueltos muy altos, la empresa realiza mantenimientos continuos de las membranas de osmosis inversa pero resulta necesario controlar la frecuencia de limpieza.
	OE9. Mejorar la continuidad operativa del servicio.	Ante imprevistos de origen ajenos a la empresa que pueden detener la producción y distribución resultando en la necesidad que la empresa refuerce la continuidad operativa.
Optimizar producción y distribución para mejor aprovechamiento de capacidad instalada.	OE10. Optimizar la distribución diaria.	Oasis del Valle Santamaria debe aprovechar de mejor manera su capacidad instalada y el uso del transporte disponible para efectos de este debe considerar rutas, horarios y el volumen de pedidos.

Nota: Elaboración propia.

3.2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 19

Objetivos estratégicos y fundamentos desde aprendizaje y crecimiento

Estrategia	Objetivo estratégico	Fundamento
Fortalecer competencias del personal.	OE11. Fortalecer las competencias técnicas del personal.	Es cierto que los trabajadores conocen claramente sus funciones, además del manejo de equipos, pero resulta necesario instruir al personal para adquirir conocimientos técnicos necesarios en purificación de agua.
Promover la mejora continua en los procesos y gestión interna.	OE12. Consolidar una cultura de mejora continua.	En Oasis del Valle Santamaría es necesario consolidar una cultura enfocada en la mejora continua con el fin de identificar oportunidades aprovechables y a la vez potenciar el desempeño organizacional estable.

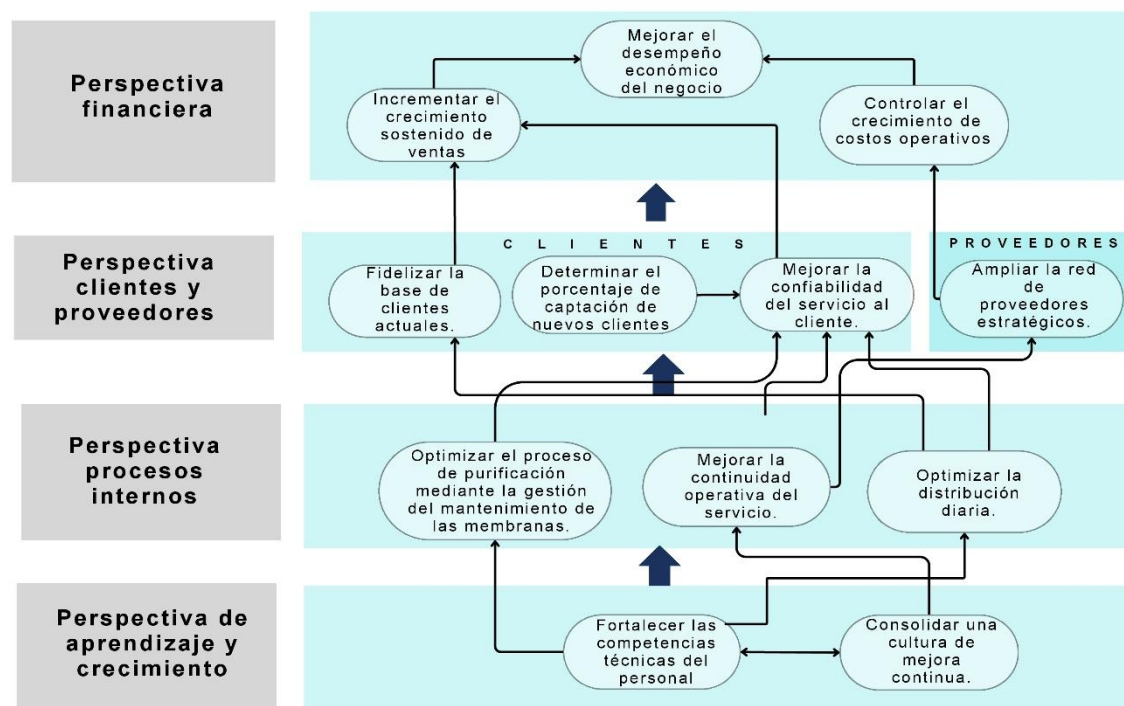
Nota: Elaboración propia.

3.2.5 Mapa estratégico

Ilustración 15

Mapa estratégico de Oasis del Valle Santamaría

MAPA ESTRATEGICO OASIS DEL VALLE SANTAMARÍA



Nota: La ilustración refleja los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto para alcanzar sus objetivos. Elaboración propia.

3.2.6 Matriz de indicadores y perspectivas estratégicas del Cuadro de Mando Integral

3.2.6.1 Indicadores de Perspectiva Financiera

Tabla 20

Matriz de indicadores desde la perspectiva financiera

N.º	Objetivo estratégico	Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta establecida
OE1	Mejorar el desempeño económico del negocio.	Porcentaje (%)	Rentabilidad operativa	$RO = \frac{Utilidad\ operativa}{Ventas\ netas} \times 100$	Mensual	Mantener rentabilidad operativa $\geq 15\%$
OE2	Incrementar los ingresos por ventas.	Porcentaje (%)	Crecimiento de ventas	$CV = \frac{Ventas\ actual - Ventas\ periodo\ anterior}{Ventas\ periodo\ anterior} \times 100$	Semestral	Incrementar ventas $\geq 20\%$ cada periodo
OE3	Controlar el crecimiento de costos operativos.	Porcentaje (%)	Variación de costos operativos	$VCO = \frac{Costos\ mes\ actual - Costos\ mes\ anterior}{Costos\ mes\ anterior} \times 100$	Mensual	Mantener la VCO por debajo del 5%

Nota: Elaboración propia.

3.2.6.2 Indicadores de Perspectiva Clientes y proveedores

Tabla 21

Matriz de indicadores desde la perspectiva clientes y proveedores

N.º	Objetivo estratégico	Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta estratégica
OE4	Fidelizar la base de clientes actuales.	Porcentaje (%)	Tasa de retención de clientes	$TRC = \frac{No. clientes retenidos}{Total de clientes} \times 100$	Trimestral	Mantener una retención de clientes $\geq 80\%$.
OE5	Determinar el porcentaje de captación de nuevos clientes.	Porcentaje (%)	Nuevos clientes	$NC = \frac{No. clientes nuevos en el semestre}{Total de clientes} \times 100$	Semestral	Aumentar un 30% de los clientes en el periodo.
OE6	Mejorar la confiabilidad del servicio al cliente.	Número	Cumplimiento de entrega	$CE = \frac{No. entregas cumplidas}{No. entregas programadas}$	Mensual	Cumplir con $\geq 90\%$ de entregas completadas.
OE7	Ampliar la red de proveedores estratégicos.	Porcentaje (%)	Cumplimiento abastecimiento de proveedores	$AP = \frac{Pedidos recibidos a tiempo}{Pedidos totales} \times 100$	Trimestral	Alcanzar un abastecimiento a tiempo $\geq 95\%$

Nota: Elaboración propia.

3.2.6.3 Indicadores de procesos Internos

Tabla 22

Matriz de indicadores desde la perspectiva procesos internos

N.º	Objetivo estratégico	Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta establecida
OE8	Optimizar el proceso de purificación mediante la gestión del mantenimiento de las membranas.	Número	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento de membranas	$MM = \frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimiento programados}} \times 100$	Trimestral	Cumplir 100% del mantenimiento planificado
OE9	Mejorar la continuidad operativa del servicio.	Porcentaje (%)	Cumplimiento de ciclos de producción	$CP = \frac{\text{Ciclos realizados}}{\text{Ciclos programados}} \times 100$	Mensual	Cumplir >90% de los ciclos programados.
		Porcentaje (%)	Interrupciones por falta de insumos	<i>Conteo mensual de interrupciones operativa por desabastecimiento</i>	Mensual	<1 interrupciones por mes
OE10	Optimizar la distribución diaria.	Porcentaje (%)	Eficiencia distribución diaria	$EDD = \frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos programados}} \times 100$	Mensual	Alcanzar >90% de entregas efectivas

Nota: Elaboración propia.

3.2.6.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Tabla 23

Matriz de indicadores desde la perspectiva clientes y proveedores

N.º	Objetivo estratégico	Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta establecida
OE11	Fortalecer las competencias técnicas del personal.	Número	Cumplimiento de capacitaciones técnicas	$CT = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	Anual	Cumplir $\geq 90\%$ del de las capacitaciones establecidas.
OE12	Consolidar una cultura de mejora continua.	Porcentaje (%)	Acciones de mejora implementadas	$AMI = \frac{\text{Acciones de mejora implementadas}}{\text{Acciones propuestas}} \times 100$	Mensual	Cumplir $\geq 90\%$ de las acciones de mejora propuestas.
		Porcentaje (%)	Inversión en mejoras operativas	$IM = \frac{\text{Monto invertido}}{\text{Ingresos del periodo}} \times 100$	Semestral	Inversión $\geq 3\%$ de los ingresos semestrales.

Nota: Elaboración propia.

3.2.7 Cuadro de Mando Integral

Tabla 24

Cuadro de Mando Integral para Oasis del Valle Santamaría

CUADRO DE MANDO INTEGRAL OASIS DEL VALLE SANTAMARÍA									
PERSPECTIVA	OE	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	UMBRAL	TENDENCIA ASPIRADA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Mejorar el desempeño económico del negocio.	Porcentaje (%)	Rentabilidad operativa	$RO = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	≥15%	Mensual	Deficiente ≤10% Aceptable 11%-14% Optimo ≥15%	Creciente	Propietaria/ Administrador
	Incrementar los ingresos por ventas.	Porcentaje (%)	Crecimiento de ventas	$CV = \frac{(\text{Ventas actual} - \text{Ventas periodo anterior})}{\text{Ventas periodo anterior}} \times 100$	≥20%	Semestral	Deficiente ≤10% Aceptable 11%-19% Optimo ≥20%	Creciente	Administrador
	Controlar el crecimiento de costos operativos.	Porcentaje (%)	Variación de costos operativos	$VCO = \frac{(\text{Costos mes actual} - \text{Costos mes anterior})}{\text{Costos mes anterior}} \times 100$	≤5	Mensual	Deficiente >11% Aceptable 5-10% Optimo ≤5	Decreciente	Administrador
CLIENTES Y PROVEEDORES	Fidelizar la base de clientes actuales.	Porcentaje (%)	Tasa de retención de clientes	$TRC = \frac{\text{No. clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	≥80%	Trimestral	Deficiente ≤60% Aceptable 61%-79% Optimo ≥ 80%	Creciente	Administrador
	Determinar el porcentaje de captación de nuevos clientes.	Porcentaje (%)	Nuevos clientes	$NC = \frac{\text{No. clientes nuevos en el semestre}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	≥30%	Semestral	Deficiente ≤10% Aceptable 11%-29% Optimo ≥30%	Creciente	Administrador

CUADRO DE MANDO INTEGRAL OASIS DEL VALLE SANTAMARÍA									
PERSPECTIVA	OE	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	UMBRAL	TENDENCIA ASPIRADA	RESPONSABLE
	Mejorar la confiabilidad del servicio al cliente.	Número	Cumplimiento de entregas	$CE = \frac{\text{No. entregas cumplidas}}{\text{No. entregas programadas}}$	≥ 90%	Mensual	Deficiente ≤80%	Creciente	Administrador
							Aceptable 81-89%		
							Optimo 90%-100%		
	Ampliar la red de proveedores estratégicos.	Porcentaje (%)	Cumplimiento abastecimiento de proveedores	$AP = \frac{\text{Pedidos recibidos a tiempo}}{\text{Pedidos totales}} \times 100$	≥ 95%	Trimestral	Deficiente ≤85%	Creciente	Administrador
							Aceptable 85%-89%		
							Optimo 95-100%		
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el proceso de purificación mediante la gestión del mantenimiento de las membranas.	Porcentaje (%)	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento de membranas	$MM = \frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimiento programados}} \times 100$	100%	Trimestral	Deficiente ≤90%	Creciente	Operador
							Aceptable 91%-99%		
							Optimo 100%		
	Mejorar la continuidad operativa del servicio.	Porcentaje (%)	Cumplimiento de proveedores	$CP = \frac{\text{Ciclos realizados}}{\text{Ciclos programados}} \times 100$	≥90%	Mensual	Deficiente ≤ 80%	Estable	Operador
							Aceptable 81%-89%		
							Optimo 90%-100%		
		Número	Interrupciones por falta de insumos	$\text{No. interrupciones/ mes}$	≤1	Mensual	Deficiente ≥ 3	Decreciente	Administrador
							Aceptable 2		
							Optimo ≤1		
	Optimizar la distribución diaria.	Porcentaje (%)	Eficiencia distribución diaria	$EDD = \frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos programados}} \times 100$	≥90%	Mensual	Deficiente ≤80%	Creciente	Distribuidor
							Aceptable 81-89%		
							Optimo 90%-100%		

CUADRO DE MANDO INTEGRAL OASIS DEL VALLE SANTAMARÍA									
PERSPECTIVA	OE	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	UMBRAL	TENDENCIA ASPIRADA	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las competencias técnicas del personal.	Número	Cumplimiento de capacitaciones técnicas	$CT = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	≥90%	Anual	Deficiente ≤90%	Creciente	Propietaria/Administrador
							Aceptable 81%-89%		
							Optimo 90%-100%		
	Consolidar una cultura de mejora continua.	Porcentaje (%)	Acciones de mejora implementadas	$AMI = \frac{\text{Acciones de mejora implementadas}}{\text{Acciones propuestas}} \times 100$	≥90%	Mensual	Deficiente ≤ 80%	Creciente	Propietaria/Administrador
							Aceptable 81%-89%		
							Optimo 90%-100%		
		Porcentaje (%)	Inversión en mejoras operativas	$IM = \frac{\text{Monto invertido}}{\text{Ingresos del periodo}} \times 100$	≥3	Semestral	Deficiente ≤1	Creciente	Propietaria/Administrador
							Aceptable 1%-3%		
							Optimo ≥ 3		

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

Culminado el trabajo de investigación se procede a significar las siguientes conclusiones:

La investigación de forma integral se orientó principalmente a un estudio de campo en busca de un análisis exhaustivo en la microempresa “Oasis del Valle Santamaría” que permitió la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, analizando factores internos y externos propios de la microempresa.

Respecto al objetivo general, su consumación fue oportuna debido al cumplimiento previo de los objetivos específicos a razón que se realizó un diagnóstico a nivel operativo y administrativo que conllevó a la formulación de la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

El diagnóstico se bifurcó desde varias perspectivas respondiendo a un análisis a nivel administrativo, control interno, recursos y el entorno competitivo. En consecuencia, se contrasta que la microempresa ha subsistido debido a la experiencia del personal, la cercanía con el cliente y una operación correcta en términos productivos a pesar de llevar una gestión no formal y basada en rutinas.

Dentro de este orden de ideas, se adoptó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter llegando a la conclusión que la purificadora se atañe en un entorno con una alta competencia que cumple las siguientes características: fácil entrada al mercado, intensa rivalidad, clientes sensibles al precio y surgimiento de nuevos competidores. Aquellas características han sido menguadas por la empresa para su subsistencia a pesar de su baja gestión, gracias a factores positivos como su ubicación, precios accesibles y la excelente atención al cliente.

En relación con la problemática expuesta, se aplicó la matriz FODA y de forma subsecuente las matrices EFI Y EFE. El análisis precedente determinó que la microempresa titubea con una posición interna moderadamente favorable que aprovecha las oportunidades que se suscitan a pesar de las limitaciones derivadas de la nula planificación estratégica formal.

Como resultado del diagnóstico se formularon estrategias alineadas a los factores internos y externos premeditados que fueron estructurados mediante un mapa estratégico de relación causa-efecto. De manera que, se procedió al diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral que se encamina como una oportunidad para lograr un cambio transformacional en Oasis del Valle Santamaría que permita mejorar la eficacia operativa, continuidad del servicio, fidelización y captación de clientes y el desarrollo del talento humano.

Por tal razón, la propuesta del Cuadro de Mando Integral se consolida como una herramienta viable y pertinente para la microempresa al incorporar indicadores que además de medir el desempeño en Oasis del Valle Santamaría, impulsa la necesidad de la formalización progresiva de los registros básicos operativos y de control, actualmente llevados de manera manual y básica.

Recomendaciones

En el sentido de la investigación se sugiere la formalización progresiva de los registros operativos, financieros y de mantenimiento reduciendo la dependencia de cuadernos físicos mediante el empleo de herramientas digitales básicas (hojas de cálculos) para ir cultivando una cultura que incentive la consolidación de información histórica para la toma de decisiones.

Implementar de forma paulatina el Cuadro de Mando Integral, iniciando con el registro oportuno de los indicadores previamente definidos, transformando la gestión empírica hacia un modelo de control estratégico basado en datos.

La diversificación de proveedores de insumos críticos debe ser oportuna a razón de reducir riesgos de sufrir interrupciones por desabastecimiento, que generen costos adicionales innecesarios para Oasis del Valle Santamaría.

Considerar el uso del mapa estratégico como guía de gestión que asegure coherencia entre los objetivos estratégicos planteados en el CMI y las decisiones de índole comercial, operativas y administrativas.

Promover y fortalecer una cultura de mejora continua alineadas a los objetivos estratégicos definidos que incentive al personal a participar en actividades, capacitaciones técnicas básicas y reuniones periódicas. Además de promover hábitos de orden, disciplina y responsabilidades compartidas.

Evaluar cuando se considere oportuno el entorno competitivo a fin de ajustar la estrategia comercial, considerando factores como el comportamiento del mercado local, surgimiento de nuevos competidores y la preferencia de los clientes.

La investigación se esgrime como eje para futuras investigaciones, entendiéndose para efectuar estudios de costos, productividad, calidad del agua o expansión comercial, que fomentarán el fortalecimiento de la gestión integral de la microempresa.

4 Bibliografía

- Agudelo y Padilla. (2016). *Análisis del entorno competitivo del sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla* . Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/535068030>
- Akbarzadeh, F. (2012). *The Balanced Scorecard (BSC) Method : From Theory to Practice [El Método del Cuadro de Mando Integral (CMI): De la Teoría a la Práctica]*. ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/270675712_The_Balanced_Scorecard_BSC_Method_From_Theory_to_Practice
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y Competitividad Empresarial: Un estudio en las MyPymes de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica 6ta Edicion*. Caracas: EDITORIAL EPISTEME C.A. Recuperado el 6 de Junio de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Bonari & Gasparin. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. CIPPEC. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement [Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro]*. John Wiley & Sons. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Bert-George/publication/382254675_Strategic_Planning_for_Public_and_Nonprofit_Organizations_A_Guide_to_Strengthening_and_Sustaining_Organ

izational_Achievement_6th_Edition/links/6694ffd2b15ba55907582f2a/Strategic-Planni

Cáceres, V. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018-2022*. Obtenido de <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/2897f7eb-a18e-4ebb-82ce-1efe953ee319/content>

Carbotecnia . (14 de octubre de 2023). Obtenido de Proceso típico de purificación de agua : <https://www.carbotecnia.info/aprendizaje/tratamiento-de-agua/proceso-de-purificacion-de-agua/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Obtenido de <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/335920230729110353.pdf>

Delgado, D., Pilaloe, W., Holguin, B., & Cali, K. (agosto de 2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. *10 Núm. 2*. Revista *Compendium*. doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Delgado, D., Pilaloe, W., Holguin, B., & Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. (R. C., Ed.) *El Triunfo*. doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/38221453/Franc%C3%A9s_A_2006_Estrategia_y_Planes_para_la_Empresa_con_el_Cuadro_de_Mando_Integral_Cap

Gaytan, S., & Aceves, J. (2017). La importancia de la misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. *El Buzón de Pacioli*.

Obtenido de La importancia de la misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>

González, M. (2019). Proceso de evolución de la planeación estratégica. Obtenido de <https://indicepolitico.com/proceso-de-evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>

Guachi, A. (2024). *Marketing Estratégico y Crecimiento Empresarial en la Planta Purificadora de Agua "Lemi Agulmi S.A." de la comuna Sancán*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6470/1/Guachi%20De%20lgado%20Andreina%20Yamileth.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

INEC. (2023a). *Registro Estadístico de Empresas 2023*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf

INEC. (2023b). *Registro Estadístico de Empresas 2023*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Tabulados_REEM.zip

INEC. (2023c). *Registro Estadístico de Empresas*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThtYzYtNDE0NzFmOTNhO>

DBiliwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJ
kYTEXMiJ9

Išoraitė, M. (2008). *The Balance Scorecard Method :From Theory To Praticce [El método del Balance Scorecard: de la teoría a la práctica]*. Obtenido de Mykolas Romeris University: <https://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>

Iturralde Durán, C., & Soria Freire, C. (2021). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil: Editorial e Imprenta de la Universidad de Guayaquil. Obtenido de <https://libros.ug.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/47/47/189>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.

Macias, E. (2018). Análisis estratégico en Pequeñas Empresas. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/90/129>

Martínez y Milla. (2007). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos. Obtenido de https://www.academia.edu/102649642/Pedros_y_Guti%C3%A9rrez_La_Elaboraci%C3%B3n_del_Plan_Estrat%C3%A9gico_y_su_implementaci%C3%B3n_a_trav%C3%A9s_del_cuadro_de_mando_integral

Matallana, M. (2024). Análisis del entorno, Interno y de la competencia . Diamante de Porter. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/estrategia_competitiva/unidad1_pdf2.pdf

Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. Trillas. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/planeacion-estrategica-lourdes-mnch-galindo-librosvirtual-2-pdf-free.html>

Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes de Manabí. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383413.pdf>

- Navarrete, M., Cevallos, S., Rodríguez, L., & Tito, M. (2023). *Planificación estratégica*. CID. Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la la Investigación: Diseño y ejecución*. Colombia: Pearson Educación. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenio-y-ejecucion_2011.pdf
- Pesántez, P. (2019). *Plan de Proyecto: Plan Estratégico para la embotelladora de agua "Agua San Francisco"*. Obtenido de <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-tecnologica-del-peru/introduccion-a-la-contabilidad/plan-estrategico-embotelladora-agua-san-francisco/58732366>
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica*. Obtenido de Introducción al concepto de Planificación estratégica : https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Obtenido de https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa envasadora de agua tratada y purificada (Adriático); Ubicada en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbios para el período 2017-2021.* (2017). Obtenido de

<https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/90da4263-8c42-4afa-9fcf-c10ec3fec688/content>

Quimis, L. (2025). *Planificación Estratégica y crecimiento empresarial de las empresas purificadoras de agua del cantón Lomas de Sargentillo*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6470/1/Guachi%20De%20Andreina%20Yamileth.pdf>

Reburn, A. (2024). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Reynolds, S. (2025). *Una guía completa para entender el Cuadro de Mando Integral: ¿Qué es y cómo puede revolucionar su negocio?* Obtenido de HEFLO: <https://www.heflo.com/es/blog/cuadro-mando-integral>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El Plan estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=blh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Salcedo, L. (2016). *Diseño y Formulación de Indicadores Claves de Rendimiento (KPI) en el área de formación de la Unidad de gestión humana de la Universidad de los Andes*. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/4528157d-c4f0-4072-a748-11680d4010ea/content>

Sumba Bustamante, R., Cárdenas Borja, N., Bravo Ayala, T., & Arteaga Choez, R. (2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas*. 5(4). Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/299/527>

Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la Investigación Científica* (5a edición ed.). LIMUSA S.A. Obtenido de https://www.academia.edu/120612419/EL_PROCESO_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA_5_Tamayo

- Torres, S., & Montalván, J. (julio de 2020). Importancia de la planificación estratégica del mercado en el éxito de la marca. *E- Idea*. Obtenido de <https://www.revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/50/87/205>
- Urriza, M. (2022). Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral. CEA. Obtenido de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/3744/2034>
- Zambrano, L. (2023). En el país la planificación estratégica es continuismo. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pais-planificacion-estrategica-continuismo-146480.html>

Anexos

Anexo 1

Administrador de Oasis del Valle Santamaría y tesista.



Anexo 2

Toma de datos in situ



Anexo 1

Autorización para uso de información



Oasis del Valle Santamaría

Manta, 15 de octubre de 2025

AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN

Por medio de la presente, yo, Ulloa Montilla Leydi María, en calidad de Representante Legal de la empresa Oasis del Valle Santamaría, autorizo al Sr. Reyes Navarro John Alberto a utilizar el nombre comercial de la empresa, así como su información general, operativa y técnica, con fines exclusivamente académicos, en el desarrollo de su trabajo de titulación.

La información proporcionada será de carácter confidencial y no podrá ser divulgada ni utilizada con fines distintos a los establecidos en el presente documento.

Sin otro particular, se extiende la presente autorización para los fines pertinentes.

Atentamente,


0964100085

Ulloa Montilla Leydi María
Representante Legal
Oasis del Valle Santamaría

Anexo 2

Resultados de Ficha de evaluación en el diagnóstico realizado mediante la observación directa.

Ficha de Evaluación	Versión: 1
Observación directa	Fecha: 15/07/2025
	Página 1 de 2

Responsable: Reyes Navarro John

Fecha: 04/10/2025 - 11/10/2025

Lugar: Planta Purificadora Oasis del Valle Santamaría

Nivel de Calificación:				
S/E= Sin evidencia	R= Regular	B=Bueno	MB= Muy bueno	E= Excelente

Nº	Criterios de observación	Nivel	Observación específica
Perspectiva Financiera			
1	¿Se lleva un registro sistematizado de ingresos y egresos?	MB	Se lleva de forma física. Llevar libro diario que se divide en fecha/ concepto/ haber/debe/ saldo
2	¿Se observa algún tipo de control visual ventas, notas de créditos e itinerario de entrega?	B	Sí, en un espacio específico del establecimiento existe un tablero convencional donde controlan fiado/ pedidos/ ventas diarias
3	¿La empresa posee espacios identificados para pagos/cobros?	R	No existe como una oficina formal o caja registradora, es decir, se entrega al cliente el pedido y cancela directamente a quién le entrega.
Perspectiva del Cliente			
4	¿Existen espacios o elementos destinados a la atención al cliente?	B	La atención al cliente en su gran parte ocurre por vía WhatsApp y llamadas, también en el local a lugares que se acercan a comprar, podría ser mejorable.
5	¿Se evidencia algún sistema de seguimiento a sugerencias o reclamos?	R	Quejas por demora de entrega a domicilio debido a que los clientes exigen en el momento, además de contar con un solo transporte que tiene capacidad aproximada de 16 bidones. No existen quejas por calidad e inocuidad. No hay evidencia de que se realice seguimiento.
6	¿Los envases y presentación del producto reflejan una imagen sólida?	E	El nombre es diferenciador; las mayorías de empresas emplean términos relacionados a "agua" en el sector. Su etiqueta de igual manera es diferenciadora.
Perspectiva de Procesos Internos			
7	¿Existe una señalización clara de procesos o áreas de trabajo?	E	Todos los procesos están claramente definidos e identificados en el área.
8	¿Se respeta el orden y limpieza en las áreas productivas?	E	Al empezar, durante y después del proceso; si existe un derrame se limpia para evitar proliferación de hongos.
9	¿Hay evidencia de protocolos o rutinas diarias (aunque no estén escritas)?	MB	Llenan un registro en un cuaderno de las limpiezas diarias, exigida en inspecciones ARCSA. Si existen registros físicos de

Ficha de Evaluación	Versión: 1
Observación directa	Fecha: 15/07/2025 Página 2 de 2

			producción de bidones diarios, no existe formato como tal elaborado. Llenan cierta cantidad de bidones al inicio de la jornada y los otros conformes a sus clientes mayoristas entregan para su posterior entrega.
10	¿El equipo de trabajo sigue una secuencia organizada en la producción?	B	Se realizan dos ciclos de producción obteniendo agua producto por día aprox. 7000 L. Cuando llegan bidones se respeta el proceso de retirarle la tapa al envase, realizan la sanitización del envase y posterior el envasado, sellado y etiquetado, si el cliente desea el mismo envase.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
11	¿Se observa interacción y coordinación entre los miembros del equipo?	E	Se organizan por semanas, es decir, quién le corresponde realizar entregas, y quiénes apoyan en producción, limpieza y envasado; comunicado de forma oral.
12	¿Se identifican espacios para mejora, innovación o capacitación?	R	El espacio es limitado, pero existen proyectos de ampliación, se capacitan a través de cursos que encuentran en internet.
13	¿El personal conoce claramente sus funciones?	E	Ok, son multifuncionales.

Observaciones:

(Anotar aquí observaciones, sugerencias, etc.)

Se indicó que en cuanto a los promedios de ventas diarias de bidones realizadas en dos picos, bajo: 100 alto: 330
El administrador indica que empresas que recién empiezan por captar a clientes ubicando precios de venta al por mayor de \$0,30 aunque no les resulte ganancias es la forma de atraer clientela.
El personal se apoya entre sí, existe rotación de puestos de trabajo dependiendo de la cantidad de pedidos y ventas.
- Entre luz, agua etiqueta por bidón se gasta \$0.10 según información del administrador. - Venden a clientes al por mayor a \$0,40, el rango de venta es establecido por distribuidores de agua está en un rango de \$0.40 a 0.50. - A \$0,70 a tiendas - A \$1 a clientes cercanos que se le entregan a domicilio - A \$1,25 o \$1.50 a lugares lejanos
Se destacan por el precio-calidad-atención

Notas de uso:

- Puede repetirse el uso de la ficha para distintas fechas, registrando el avance.
- Se recomienda completar observaciones específicas, incluso si el ítem fue calificado.

[Firma]
C.I. 1354240994
[Firma]
Jefe administrativo

Anexo 3

Guía de entrevista al administrador de la microempresa

Guía de entrevista al administrador de la planta purificadora “Oasis del Valle Santamaría” en la ciudad de Manta

Objetivo: Comprender de forma integral el contexto organizacional, operativo y administrativo de la empresa.

1. ¿Cuál considera que es el principal valor o fortaleza de su negocio?
2. ¿Cuáles considera las principales amenazas para su negocio?
3. ¿Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, cómo los fideliza?
4. ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?
5. ¿Considera que el precio es fundamental para la captación de clientela respecto a la competencia?
6. ¿Considera que las ventas han aumentado respecto al año anterior, lleva un seguimiento?
7. ¿Existen otras purificadoras de agua cercanas?
8. ¿Qué diferencia a Oasis del Valle Santamaría con otras purificadoras de agua?
9. ¿Qué tan fácil es abrir una purificadora? ¿Requiere mucha inversión o permisos?
10. ¿Qué le gustaría mejorar si tuviese más recursos o apoyo técnico?
11. ¿Cuentan con algún plan o metas anuales definidas (en ventas, clientes o producción)?
12. ¿Han pensado en incorporar sistemas digitales para el control de ventas, inventario, mantenimiento?
13. ¿Cómo visualiza el mercado de agua purificada en Manta en los próximos años?
14. ¿Considera que el precio los hace competitivos respecto a la competencia?
15. ¿Tienen varios proveedores de insumos de materia prima y productos de sanitización?
16. ¿Cómo se organizan respecto a la producción y distribución del agua envasada?
17. ¿Qué dificultades/ adversidades se han suscitado en la empresa que comprometen su productividad?
18. ¿Cuál es su frecuencia de mantenimiento y limpieza generalmente, existen registros?
19. ¿Tienen proyectos a futuro de ampliaciones de producción o mejorar infraestructura?
20. ¿Cómo se capacitan continuamente acerca nuevos procedimientos o regulaciones?

Anexo 4

Respuestas de entrevista al administrador de la microempresa

Entrevista al administrador de la planta purificadora “Oasis del Valle Santamaría” en la ciudad de Manta

Preguntas

1. ¿Cuál considera que es el principal valor o fortaleza de su negocio?

R: Bueno, principalmente la calidad del agua. Siempre tratamos de que sea constante y que el cliente confíe en que aquí va a encontrar el mismo producto, además del trato directo que damos.

2. ¿Cuáles considera las principales amenazas para su negocio?

R: La competencia es fuerte, hay muchas purificadoras y los precios a veces se bajan bastante. También los costos que van subiendo afectan.

3. ¿Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, cómo los fideliza?

R: Sí, cambiarse es fácil porque hay opciones, pero nosotros tratamos de fidelizarlos manteniendo la calidad, cumpliendo con los pedidos y atendiéndolos de manera directa.

4. ¿Cómo se enteran los clientes de su producto?

R: Más que todo por recomendación, clientes que ya vienen y traen a otros. No hacemos mucha publicidad por temas de inseguridad.

5. ¿Considera que el precio es fundamental para captar clientes frente a la competencia?

R: Sí influye bastante, el precio es importante, pero si la calidad no es buena el cliente no regresa, así esté más barato.

6. ¿Considera que las ventas han aumentado respecto al año anterior, lleva algún seguimiento?

R: Las ventas se han mantenido y han subido un poco, más o menos un 20 % al año. El seguimiento es básico, lo llevamos de forma manual.

7. ¿Existen otras purificadoras de agua cercanas?

R: Cerca, cerca no hay en este sector, pero en barrios cercanos sí, y eso igual genera competencia dentro de Manta.

8. ¿Qué diferencia a Oasis del Valle Santamaría de otras purificadoras?

R: La constancia en la calidad y el trato. Los clientes ya nos conocen y regresan porque se sienten bien atendidos.

9. ¿Qué tan fácil es abrir una purificadora, requiere mucha inversión o permisos?

R: No es tan complicado, se necesita inversión moderada y cumplir con los permisos sanitarios. Eso hace que aparezcan nuevos competidores que a veces bajan mucho los precios.

10. ¿Qué le gustaría mejorar si tuviese más recursos o apoyo técnico?

R: Por ahora no es urgente, pero más adelante sí sería bueno mejorar equipos, optimizar procesos y llevar controles más formales, porque ahora todo es manual.

11. ¿Cuentan con algún plan o metas anuales definidas?

R: No tenemos un plan formal escrito, más bien trabajamos con metas generales, como mantener las ventas y los clientes.

12. ¿Han pensado en usar sistemas digitales para control de ventas o inventarios?

R: Sí se ha pensado, pero por el momento no se ha podido implementar por costos y tiempo, seguimos trabajando manualmente.

13. ¿Cómo visualiza el mercado de agua purificada en Manta en los próximos años?

R: Creo que va a seguir creciendo, la gente cada vez consume más agua purificada, pero también va a haber más competencia.

14. ¿Considera que el precio los hace competitivos frente a otras purificadoras?

R: Sí, el precio está acorde al mercado, tratamos de ser competitivos sin bajar la calidad.

15. ¿Tienen varios proveedores de insumos y productos de sanitización?

R: No muchos, trabajamos con proveedores confiables: uno para envases, tapas y membranas, y otro para las etiquetas.

16. ¿Cómo se organizan para la producción y distribución del agua?

R: La producción se hace según la demanda diaria y la distribución es directa, a veces con tricimoto y otras veces el cliente retira el producto.

17. ¿Qué dificultades o adversidades han afectado la productividad?

R: Más que nada problemas externos, como cuando el agua llega con muchos sólidos o cuando no hay suministro en feriados o sequía.

18. ¿Cada cuánto realizan mantenimiento y limpieza, llevan registros?

R: Se hace mantenimiento y limpieza periódicamente, pero los registros los llevamos en un cuaderno, no de forma digital.

19. ¿Tienen planes futuros de ampliación o mejora de infraestructura?

R: Sí, la idea es ir mejorando poco a poco la infraestructura y los equipos cuando se pueda.

20. ¿Cómo se capacitan sobre nuevos procedimientos o regulaciones?

R: Normalmente con información de los proveedores y lo que indican las autoridades sanitarias

Anexo 5

Certificado Ruc de Oasis del Valle Santamaría

SRI		Certificado Establecimiento registrado
Apellidos y nombres ULLOA MONTILLA LEYDI MARIA		Número RUC 0964100085001
Jurisdicción ZONA 4 / MANABI / MANTA		
Número de establecimiento 1	Estado ABIERTO	
Nombre comercial OASIS DEL VALLE SANTA MARIA	Servicios digitales NO	
Inicio de actividades 04/03/2022	Reinicio de actividades No registra	Cierre de establecimiento No registra
Ubicación geográfica Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: TARQUI		
Dirección Barrio: VILLA MARIA Número: S/N Carretera: VIA SAN JUAN Referencia: A CIEN METROS DE LA RECICLADORA EL CHIVO		
Medios de contacto Celular: 0960698633 Email: jjleydimar@hotmail.com		
Actividades económicas • C11040201 - PRODUCCIÓN DE AGUAS MINERALES NATURALES Y OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS.		
	Código de verificación: Fecha y hora de emisión: Dirección IP:	CATRET2022000262121 06 de junio de 2022 20:43 170.82.158.25
Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.		