

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: ARTÍCULO CIENTÍFICO

Título de investigación:

Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de agua purificada en la ciudad de Manta

Autor:

Mathias Andrés Paredes Zambrano

Tutor:

Ing. Otto Wagner Macías Catagua, PhD.

MANTA-MANABI-ECUADOR

2025

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

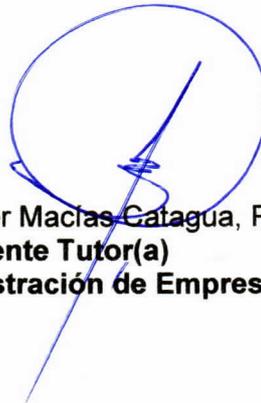
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **MATHIAS ANDRÉS PAREDES ZAMBRANO**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025-1, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es "**DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA 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 del mismo, 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.

Manta, 25 de Julio de 2025.

Lo certifico,



Ing. Otto Wagner Macías Catagua, PhD.
Docente Tutor(a)
Área: Administración de Empresas



ARTÍCULO Paredes Zambrano Mathias Andrés

8%
Textos sospechosos

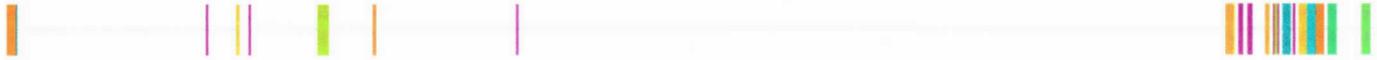
8% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
2% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: ARTÍCULO Paredes Zambrano Mathias Andrés.docx
ID del documento: 0efe397cfc50b2b0d111090cc51861f497b2dc8c
Tamaño del documento original: 211,29 kB

Depositante: Otto Macías Catagua
Fecha de depósito: 28/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 28/7/2025

Número de palabras: 5192
Número de caracteres: 35.740

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #995bd3 Viene de de otro grupo 5 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (73 palabras)
2	editorialibkn.com https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333 4 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (62 palabras)
3	doi.org Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones g... https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2189 1 fuente similar	1%		Palabras idénticas: 1% (53 palabras)
4	Documento de otro usuario #609f6f Viene de de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)
5	mail.cienciasmatriarevista.org.ve https://mail.cienciasmatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/download/513/750?inline=1 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (47 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	hdl.handle.net Diseño y desarrollo de Cuadro de Mando Integral como estrateg... https://hdl.handle.net/20.500.14625/25995	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
2	doi.org Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Coop... https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
3	repositorio.undac.edu.pe Balanced Scorecard y la gestión empresarial en la Co... http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4730	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
4	dspace.uniandes.edu.ec Análisis de la cultura organizacional en la empresa XY... https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/18427	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)
5	dx.doi.org Cuadro de Mando Integral: una aproximación exploratoria sobre su u... http://dx.doi.org/10.52292/j.eca.2024.4272	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.760>
- <https://riunet.upv.es/handle/10251/199181>
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81669876003>
- <http://hdl.handle.net/11715/2664>
- <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3744>

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Paredes Zambrano Mathias Andrés**, con cédula de identidad N° **1351659964**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de agua purificada en la ciudad de manta”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Paredes Zambrano Mathias Andrés
C.I.: 1351659964
E-mail: e1351659964@live.ulead.edu.ec
Telf: 0967711775

Aprobación del Trabajo

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema: "Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de agua purificada en la ciudad de Manta", elaborado por el egresado Paredes Zambrano Mathias Andrés, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Presidente del tribunal

Ing. Alba Lucia Cáceres Larreategui



Miembro del tribunal

Ing. Marissa Alejandra Guevara Cañizares



Miembro del tribunal

Ing. María Jessenia Alcívar Mero

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como propósito diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Purísima S.A, líder provincial en la producción y comercialización de agua purificada embotellada, con la intención de mejorar la toma de decisiones, operaciones, disminuir errores y aumentar su cobertura de mercado. La investigación fue de carácter cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva, habiéndose utilizado el método de estudio de caso. Como herramienta de recolección de datos se empleó una entrevista hacia la alta gerencia y observación directa donde se determinaron falencias dentro de los procesos internos, logística y el desempeño organizacional. Como parte de la fase metodológica, se desarrolló un diagnóstico FODA para identificar los factores que afectan y favorecen a la empresa, se diseñó un mapa estratégico donde se visualiza las relaciones de causa y efecto por medio de las estrategias generadas en cada perspectiva, se construyó el cuadro de mando integral con los indicadores de desempeño (KPIs) ya establecidos por cada objetivo estratégico, con sus respectivas metas, frecuencias de medición, rangos de medición y los responsables. Por último, se elaboró un plan de acción por cada perspectiva con sus objetivos operativos. Se concluyó que, mediante el CMI, la empresa logró alinear su visión estratégica con objetivos concretos y medibles, mejorando la planificación, el control de gestión y la identificación de áreas críticas. Aunque posee ventajas competitivas, persisten deficiencias operativas que podrían comprometer su liderazgo, reputación y su volumen de ventas si no se ejecuta un plan de acción.

Palabras claves:

Cuadro de Mando Integral
Gestión Estratégica
Análisis Organizacional
Indicadores de Desempeño
Planificación Estratégica

ABSTRACT

The purpose of this research was to design a balanced scorecard for Puríssima S.A., a provincial leader in the production and marketing of bottled purified water, with the intention of improving decision-making and operations, reducing errors, and increasing its market coverage. The research was qualitative, applied, and descriptive, using the case study method. An interview with senior management and direct observation were used as data collection tools, where deficiencies within internal processes, logistics, and organizational performance were determined. As part of the methodological phase, a SWOT analysis was developed to identify the factors that affect and favor the company. A strategic map was designed to visualize the cause-and-effect relationships through the strategies generated in each perspective. The balanced scorecard was constructed with the key performance indicators (KPIs) already established for each strategic objective, with their respective goals, measurement frequencies, measurement ranges, and those responsible. Finally, an action plan was developed for each perspective, along with its operational objectives. It was concluded that, through the BSC, the company was able to align its strategic vision with concrete and measurable objectives, improving planning, management control, and the identification of critical areas. Although it has competitive advantages, operational deficiencies persist that could jeopardize its leadership, reputation, and sales volume if an action plan is not implemented.

Keywords:

Balanced Scorecard
Strategic Management
Organizational Analysis
Performance Indicators
Strategic Planning

DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA EN LA CIUDAD DE MANTA

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA

AUTORES:

Autor ¹ Mathias Andrés Paredes Zambrano

Autor ² Otto Wagner Macías Catagua

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

Dirección: calle 20 av. 25

Correo electrónico: e1351659964@live.uleam.edu.ec

Teléfono: 0967711775

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como propósito diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Purísima S.A, líder provincial en la producción y comercialización de agua purificada embotellada, con la intención de mejorar la toma de decisiones, operaciones, disminuir errores y aumentar su cobertura de mercado. La investigación fue de carácter cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva, habiéndose utilizado el método de estudio de caso. Como herramienta de recolección de datos se empleó una entrevista hacia la alta gerencia y observación directa donde se determinaron falencias dentro de los procesos internos, logística y el desempeño organizacional. Como parte de la fase metodológica, se desarrolló un diagnóstico FODA para identificar los

¹ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID, Provincia, País.

² Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional, Correo, código ORCID .Provincia, País. Correo electrónico.

factores que afectan y favorecen a la empresa, se diseñó un mapa estratégico donde se visualiza las relaciones de causa y efecto por medio de las estrategias generadas en cada perspectiva, se construyó el cuadro de mando integral con los indicadores de desempeño (KPIs) ya establecidos por cada objetivo estratégico, con sus respectivas metas, frecuencias de medición, rangos de medición y los responsables. Por último, se elaboró un plan de acción por cada perspectiva con sus objetivos operativos. Se concluyó que, mediante el CMI, la empresa logró alinear su visión estratégica con objetivos concretos y medibles, mejorando la planificación, el control de gestión y la identificación de áreas críticas. Aunque posee ventajas competitivas, persisten deficiencias operativas que podrían comprometer su liderazgo, reputación y su volumen de ventas si no se ejecuta un plan de acción.

PALABRAS CLAVES: Cuadro de Mando Integral; Gestión Estratégica; Análisis Organizacional; Indicadores de Desempeño; Planificación Estratégica.

DESIGN OF A BALANCED SCORECARD MODEL FOR A PURIFIED WATER PRODUCING AND MARKETING COMPANY IN THE CITY OF MANTA

ABSTRACT

The purpose of this research was to design a balanced scorecard for Purísima S.A., a provincial leader in the production and marketing of bottled purified water, with the intention of improving decision-making and operations, reducing errors, and increasing its market coverage. The research was qualitative, applied, and descriptive, using the case study method. An interview with senior management and direct observation were used as data collection tools, where deficiencies within internal processes, logistics, and organizational performance were determined. As part of the methodological phase, a SWOT analysis was developed to identify the factors that affect and favor the company. A strategic map was designed to visualize the cause-and-effect relationships through the strategies generated in each perspective. The balanced scorecard was constructed with the key performance indicators (KPIs) already established for each strategic objective, with their respective goals, measurement frequencies, measurement ranges, and those responsible. Finally, an action plan was developed for each perspective, along with its operational objectives. It was concluded that, through the BSC, the company was able to align its strategic vision with concrete and measurable objectives, improving planning, management control, and the identification of critical areas. Although it has competitive advantages, operational deficiencies persist that could jeopardize its leadership, reputation, and sales volume if an action plan is not implemented.

KEY WORDS: Balanced Scorecard; Strategic Management; Organizational Analysis; Performance Indicators; Strategic Planning.

INTRODUCCIÓN

PURISSIMA ECUADOR S.A., establecida en 2015, asumió las operaciones de PURE WATER MANABÍ S.A., una empresa con 20 años de trayectoria en la comercialización de agua purificada bajo las marcas "PURISSIMA" y "PURE WATER" en la provincia de Manabí. La marca "PURISSIMA" se distingue como líder en el mercado local, siendo la primera en introducir el consumo de agua embotellada en la región, lo que fomentó una cultura de consumo saludable.

Según Alarcón (2023) en Ecuador, el consumo anual per cápita de agua embotellada equivale a unas 134 botellas de 500 mililitros, lo que ubica al país en la posición número 30 a nivel mundial entre los mayores consumidores de este producto. Según datos de la ONU, cada ecuatoriano ingiere en promedio 67 litros al año, una cifra que solo es superada en Sudamérica por Chile, con 121 litros (puesto 15), y por México, con 68 litros (puesto 28). Mientras el gasto global promedio en agua embotellada se sitúa entre \$30 y \$40 por persona al año, en Ecuador esta cifra asciende a un rango de \$50 a \$100, reflejando un consumo más intenso en comparación con el promedio mundial.

Con una infraestructura de producción avanzada y una red de distribución que abarca toda la provincia, la empresa ha consolidado la percepción de calidad de sus productos gracias a un conjunto de procesos certificados. No obstante, el aumento de la competencia, ineficiencias en los procesos de producción de botellas de 1/2 litro, incumplimiento de pedidos, vacíos de información del mercado y carencias de planes de acción demandan la implementación de herramientas estratégicas como el Cuadro de Mando Integral que alinee la estrategia con la operación, mejorando así la gestión organizacional.

¿En qué medida el diseño e implementación del Cuadro de Mando permite reducir el incumplimiento de pedidos, aumentar la participación de mercado y disminuir el costo unitario de la botella de 1/2 litro?

En respuesta, el presente estudio diseña un CMI para Purísima S.A., construyendo un mapa estratégico, indicadores (KPIs), metas, frecuencias y responsables, y proponiendo planes de acción por cada perspectiva.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Cuadro de Mando Integral que permita alinear los objetivos estratégicos de PURÍSSIMA S.A. con la gestión organizacional, optimizando la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

Formular estrategias clave a partir del análisis FODA que orienten el desempeño competitivo de la empresa en el mercado de agua purificada.

Elaborar un mapa estratégico basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita visualizar la relación causa-efecto entre los objetivos organizacionales.

Diseñar un plan de acción operativo alineado al Cuadro de Mando Integral, que facilite el cumplimiento progresivo de los objetivos estratégicos de la empresa.

Antecedentes

En el artículo "Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A." elaborado por Loor et al. (2023), el objetivo es diseñar un CMI para mejorar la toma de decisiones. La metodología de investigación tuvo un enfoque cualitativo y un tipo de investigación descriptivo, de campo y documental. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la compañía, descripción de la orientación estratégica y se formuló un mapa estratégico donde los resultados obtenidos ayudaron a la elaboración de objetivos por cada perspectiva del CMI, la definición de los KPI y al planteamiento de un plan de acción teniendo como conclusión que el diseño del CMI permitió alinear la organización con la visión de la compañía, mejoró su control de gestión y la comunicación interna para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

El artículo de Arteaga y Esquivel (2022) "Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ Co." Tiene como objetivo la aplicación de un CMI y la investigación está enmarcada en una perspectiva cuantitativa, de campo, no experimental-descriptiva. Se estableció la misión y visión de la empresa, direccionamiento estratégico, estrategias de la organización y la gestión de procesos y la alineación de estrategias donde se concluyó que el cuadro de mando integral permite visualizar y evidenciar el desempeño de los objetivos de la organización.

Angulo et al. (2023) en su estudio sobre la gestión en ferreterías de Manta, identificaron que muchas de estas empresas operan sin una estructura organizacional formal, ya que carecen de elementos clave como misión, visión, objetivos estratégicos y manuales de funciones. A través de entrevistas realizadas en tres ferreterías, los autores detectaron una limitada implementación de herramientas de gestión, lo que evidencia una planificación deficiente y dificultades para establecer metas claras. El estudio resalta la necesidad de evaluar las debilidades internas del negocio y aplicar estrategias que fortalezcan el control administrativo mediante el uso del CMI.

El artículo "Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama" de Heras y Narváez (2021), el cual tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa, financiera y tributaria de la cooperativa, se fundamentó con la metodología tipo descriptiva con diseño no experimental. Su desarrollo constó de 3 fases: Diagnóstico Situacional, mapa estratégico y definición de objetivos estratégicos y selección de indicadores. Se concluyó que el CMI es una herramienta que crea valor por medio de los objetivos estratégicos y mide los resultados por medio de indicadores que permiten a los administradores corregir procesos.

En su estudio, Peralta (2021) diseñó un Cuadro de Mando Integral (CMI) con el objetivo de mejorar la gestión en una empresa de tintas para el sector gráfico ubicada en Lima. Para lograrlo, se trabajó en tres etapas: primero se analizó la situación competitiva de la empresa, luego se diseñaron los cuatro ejes del CMI, y finalmente se aplicó el modelo. Gracias a esta implementación, la empresa obtuvo resultados importantes, como un aumento en sus ventas, en su rentabilidad, y una mejor organización interna. También se fortaleció el enfoque estratégico, ya que el CMI ayudó a que todas las áreas trabajen con metas claras y alineadas a los objetivos generales.

MARCO TEÓRICO

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que alinea los procesos y objetivos de la organización con la estrategia mediante 4 perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. El CMI lleva los objetivos estratégicos a mediciones de desempeño (KPI), proyecciones estadísticas y su proceso está enfocado en la misión y visión de la empresa (Kaplan y Norton, 1996).

Aplicado a Purísima S.A., el CMI se operacionaliza con KPIs ya definidos por objetivos, uno de ellos es reducir los costos de la botella de ½ litro y para alcanzar dicho objetivo se le debe de asignar meta y responsables, permitiendo así un seguimiento sistemático que tendrá como resultado una corrección temprana de desvíos.

El CMI aprovecha la visualización de datos para adaptarse a las necesidades de cada empresa, mostrando cómo los indicadores clave (KPI) reflejan sus metas generales. Power BI simplifica la obtención de datos de diversas fuentes, como bases de datos o Excel, generando paneles interactivos que facilitan el monitoreo del CMI. Con análisis en tiempo real y reportes

automáticos, esta herramienta mejora la gestión de calidad, apoyando decisiones rápidas y efectivas (Peraza, Aragón & Zepeda, 2023).

El CMI, al ser un proceso continuo, debe de contar con una revisión periódica de sus indicadores y objetivos que promueva la mejora continua. Para el desarrollo de un Cuadro de Mando se requiere clarificar la visión de la organización para asociar y comunicar la estrategia. Describir la estrategia antes de los indicadores y posteriormente alinear objetivos, medir desempeño, planificar y definir metas. La planeación en la empresa debe responder a 3 interrogantes: ¿Dónde estamos hoy? ¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Cómo llegaremos hasta allí?

Mapa estratégico

Un mapa estratégico organiza visualmente los objetivos de una organización, integrando sus activos intangibles para mejorar el desempeño laboral. Vincula las perspectivas con relaciones de causa y efecto, creando una visión integral del rendimiento empresarial. Permite identificar y priorizar objetivos estratégicos, tomar decisiones basadas en datos, alinear estrategias, establecer metas claras, monitorear avances y ajustar estrategias según sea necesario. Al clarificar la visión y los indicadores clave de desempeño (KPI), se miden los progresos hacia los objetivos, definiendo acciones y proyectos para optimizar el rendimiento en cada perspectiva (Alava & Gomez, 2024).

Al momento de relacionar los factores que contribuyen a un aumento o disminución del valor al cliente se generan objetivos estratégicos como la capacitación en sistemas y datos que permitirá a la empresa Purísima S.A tener una mejor coordinación producción-logística, llegando a disminuir los tiempos de ciclo e incumplimientos y mejorando la experiencia del cliente.

Indicadores clave de desempeño

Un indicador clave de desempeño es una métrica específica y medible que se utiliza para evaluar el desempeño, progreso o estado de un aspecto clave de una organización, reflejando resultados, recursos utilizados o acciones realizadas, con el fin de orientar la gestión hacia el logro de objetivos estratégicos (Urriza, 2022).

Los indicadores son evaluados mediante el método de semaforización para clasificar y priorizar los resultados con diferentes criterios, donde el color rojo representa un nivel de aceptación bajo, el amarillo nivel de aceptación medio y el verde un nivel igual o superior a la meta. Al establecer indicadores de desempeño y medir los resultados, se puede identificar áreas de mejora (Ibarra y Guamán, 2023).

Perspectiva Financiera

La estrategia apunta a aumentar el valor para los accionistas. Las métricas financieras, aunque no exclusivas, son esenciales, y se necesita información precisa del desempeño. Además de indicadores como retorno de inversión, ingresos y crecimiento de ventas, se deben considerar riesgos y costos financieros. La premisa es clara: maximizar el valor requiere incrementar ingresos, reducir costos o ambos (Ghiglione, 2021).

Perspectiva Clientes

Se enfoca en los objetivos de la organización relacionados con la satisfacción, retención y atracción de clientes, además de la cuota de mercado. Define metas e indicadores para medir la satisfacción del cliente, la fidelidad, la captación de nuevos clientes y la percepción de la marca. Es crucial para mejorar la relación con los clientes, un factor determinante para el éxito de la empresa (Atencio & Atencio, 2024).

Mejorando la cobertura de venta a domicilio e implementando un CRM, Puríssima S.A. generará valor y lealtad en los clientes, y un incremento en participación de mercado.

Perspectiva Procesos Internos

Se evalúan tres dimensiones: tiempo, calidad y productividad. El tiempo abarca desde el pedido hasta la entrega, incluyendo la obtención de materiales. La calidad se centra en cumplir normas, minimizando errores y reelaboraciones. La productividad refleja las habilidades y eficiencia de los empleados en sus tareas (Zambrano, 2016).

Al automatizar la línea de producción de ½ litro en Puríssima S.A., se bajan los incumplimientos, se disminuyen los retrabajos, costos y fallas. Una gestión eficiente en los procesos internos de la empresa tendrá un impacto positivo en la perspectiva financiera ya que se logra maximizar el valor.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el cimiento que impulsa el éxito de una organización y actúa como el pilar que sostiene las demás perspectivas: financiera, de clientes y de procesos internos. A través de esta perspectiva, que valora los activos intangibles como las habilidades, la motivación de los empleados y la capacidad de los sistemas, las organizaciones pueden alcanzar grandes metas de crecimiento a largo plazo. Sin ella, la visión de la empresa se queda en simples palabras, sin transformarse en una realidad viva que se refleje en la cultura laboral, el comportamiento de los empleados, su sentido de pertenencia o su conexión con los objetivos de la organización (Chahin, 2023).

La cultura organizacional fomenta el empoderamiento de los trabajadores, fortaleciendo sus habilidades y destrezas, lo que contribuye a que la empresa mejore su desempeño y se consolide en el mercado mediante la ejecución eficiente y efectiva de sus actividades (Vélez, Guevara & Álvarez, 2025).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo aplicado y descriptivo, orientado al estudio de caso de la empresa PURISSIMA S.A. El enfoque cualitativo busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, priorizando significados y contextos mediante entrevistas, observaciones o documentos (Vizcaino et al., 2023). Este enfoque permitió comprender el entorno organizacional, identificar problemáticas internas y proponer soluciones estratégicas adaptadas a la realidad de la empresa.

Población y muestra

La investigación se centró en la empresa Puríssima S.A. Como estudio de caso cualitativo, no se trabajó con una muestra estadística, sino con informantes clave seleccionados por su relevancia en la gestión de la organización. La principal fuente de información fueron entrevistas dirigidas a la alta gerencia, complementadas con la observación directa de los procesos internos de producción y distribución. Esta estrategia permitió obtener una visión integral de la realidad empresarial y recopilar insumos suficientes para la elaboración del diagnóstico FODA y el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Observación directa de los procesos internos, recursos disponibles y dinámica de producción y distribución.

Entrevista dirigida a la alta gerencia con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), así como para definir objetivos estratégicos realistas.

Proceso Metodológico

Diagnóstico situacional: Se elaboró una matriz FODA con base en la observación y entrevistas, identificando los principales retos y ventajas competitivas.

Redefinición estratégica: Se reformularon la misión y visión empresarial, asegurando su alineación con las necesidades del entorno.

Diseño del mapa estratégico: A través de un análisis causal se construyó un mapa que conecta los objetivos a través de las cuatro perspectivas del CMI.

Construcción del Cuadro de Mando Integral: Se desarrolló directamente el CMI, incluyendo los indicadores clave de desempeño por perspectiva, las metas asociadas, la frecuencia de medición, los rangos de desempeño y los responsables de cada objetivo estratégico.

Planes de acción: Se detallaron actividades, responsables y cronogramas que permiten operativizar la estrategia.

RESULTADOS

Diagnóstico Situacional

Tabla 1. Matriz FODA de la Gerencia de Puríssima S.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Líderes en comercialización en la provincia. F2: Marca pionera con más de 20 años de presencia. F3: Percepción de alta calidad del producto. F4: Infraestructura de distribución. F5: Cobertura provincial. F6: Línea de producción de bidones de 5 galones automatizada y eficiente. F7: Disponibilidad y manejo automatizado de la información. F8: Infraestructura física.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Venta a nivel provincial en alianza con distribuidores y socios estratégicos. O2: Automatización de la línea de producción de botellas de 1/2 litro con nueva maquinaria. O4: Aumentar participación de mercado en Manta con nuevas rutas de distribución, domicilio y puntos de venta. O5: Ampliar producción o distribución del portafolio de productos. O6: Desarrollo de nuevos productos PURISSIMA. O7: Venta a domicilio en toda la provincia con alianzas estratégicas y formalización de relaciones.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Línea de producción de botellas de 1/2 litro ineficiente. D2: Incumplimiento de pedidos, pérdida de ventas y costo de oportunidad. D3: Falta de conocimiento de indicadores de mercado a nivel nacional. D4: Falta de un programa de fidelización de clientes (CRM). D5: Falta de divisiones físicas para las diferentes líneas de proceso en producción.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Crecimiento agudo de la competencia A2: Empresas multinacionales absorbiendo el mercado de bebidas mediante fusiones con empresas locales.</p>

Implicaciones competitivas del FODA

Las debilidades de Puríssima S.A. comprometen directamente su competitividad y capacidad de reacción. Una ineficiente línea de producción de 1/2 litro eleva el costo unitario, limitando su capacidad al haber picos de demanda y otorga ventajas a los competidores. A esto se suma el problema del incumplimiento de pedidos: cada entrega fallida representa no solo ventas perdidas, sino también un deterioro en la confianza del cliente, que puede traducirse en pérdida de participación de mercado y mayor facilidad de entrada para sustitutos. Asimismo, la falta de indicadores del mercado nacional provoca "miopía estratégica", ya que impide ajustar los precios a tiempo, estrategias de marketing o innovaciones de la competencia, reduciendo la capacidad de adaptación. La ausencia de un sistema CRM constituye otra limitación grave, pues restringe la fidelización y retención de clientes, debilitando la expansión de rutas de distribución. Finalmente, la falta de divisiones físicas en la planta eleva los riesgos operativos al aumentar la posibilidad de paradas de producción.

En cuanto a las amenazas externas, el crecimiento sostenido y acelerado de la competencia presiona fuertemente los precios, reduce márgenes y obliga a diferenciarse por servicio y calidad para no perder cuota de mercado. Esta situación se agrava con la entrada de multinacionales y la consolidación de fusiones a nivel local, ya que estas empresas poseen mayor escala, poder de negociación con distribuidores, estrategias agresivas de marketing y amplias redes logísticas que desplazan a marcas locales. Además, la creciente cultura de consumo saludable abre oportunidades, pero también intensifica la competencia, pues nuevos actores aprovechan tendencias en productos diferenciados (agua saborizada, enriquecida o con valor agregado), lo que amenaza la estabilidad de las ventas tradicionales.

Redefinición Estratégica

Misión

Se realizó un cambio de la misión ya que no especificaba qué necesidades cubre la empresa, no hacía mención del público objetivo, no detallaba cómo satisface las necesidades ni resaltaba la ventaja competitiva. La nueva misión se plantearía de la siguiente forma:

"Proveer agua purificada de la más alta calidad a hogares, empresas y comunidades de la provincia, garantizando hidratación segura y confiable mediante procesos automatizados y sostenibles, innovando para satisfacer las expectativas de nuestros clientes con excelencia y responsabilidad".

Visión

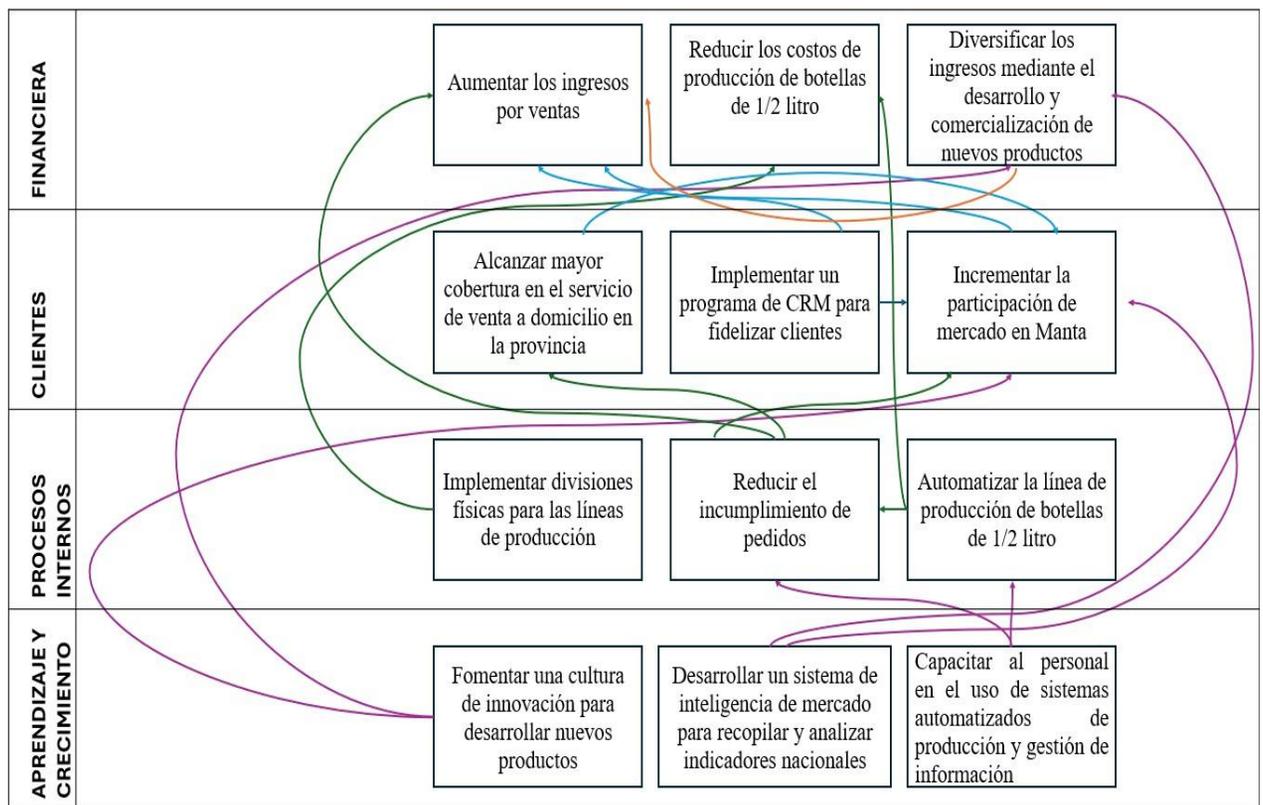
No especifica cómo se diferenciará la empresa, no genera un impacto emocional y tampoco refleja las fortalezas y oportunidades. Por tanto, se propone la nueva visión:

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE) ISSN 1390-9010
 DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
 COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA

“Ser la marca líder de agua purificada en Ecuador, reconocida a nivel nacional por nuestra calidad superior, innovación constante y compromiso con la sostenibilidad, expandiendo nuestra presencia a través de alianzas estratégicas y nuevos productos que satisfagan las necesidades de todos los ecuatorianos”.

Diseño del Mapa Estratégico

Gráfico 1. Mapa Estratégico de Puríssima S.A.



Elaboración propia

Construcción del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

Tabla 2. Cuadro de Mando- Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	B	M	A	RESPONSABLE
					A	E	L	
					J	D	T	
					O	I	O	
					O	O		
Aumentar los ingresos por ventas	Crecimiento de ingresos por ventas.	%	20% en 3 años (6.67 % anual acumulado).	Anual	< 2 %	2-5 %	≥ 6.67 %	Gerente Comercial, Equipo de Ventas,
Reducir los costos de producción de botellas de 1/2 litro	Reducción de costos unitarios de producción de botellas de 1/2 litro.	%	15% en 12 meses .	Mensual	< 3 %	5-10 %	≥ 15 %	Gerente de Producción, Equipo de Operaciones.
Diversificar los ingresos mediante el desarrollo y comercialización de nuevos productos	Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos	%	10% en 2 años.	Semestral	< 3 %	3-7 %	≥ 10 %	Gerente de Marketing, Equipo de I+D, Gerente Comercial.

Perspectiva Clientes

Tabla 3. Cuadro de Mando- Perspectiva Clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	B	M	A	RESPONSABLE
					A	E	L	
					J	D	T	
					O	I	O	
					O	O		
Incrementar la participación de mercado en Manta	Participación de mercado en Manta.	%	10% en 2 años (5% anual)	Semestral	< 2%	2-4%	≥ 5%	Gerente Comercial, Equipo Logística, Gerente de Marketing.
Implementar un programa de CRM para fidelizar clientes	Tasa de retención de clientes recurrentes.	%	70% en 18 meses	Trimestral	< 50%	50-65%	≥ 70%	Gerente de Marketing, Equipo de Atención al Cliente, Analista de Datos.
Alcanzar mayor cobertura en el servicio de venta a domicilio en la provincia	Cobertura de venta a domicilio en la provincia.	%	90% en 2 años.	Semestral	< 70%	70-85%	≥ 90%	Gerente de Logística, Gerente de Alianzas, Equipo de Ventas.

Perspectiva Procesos Internos

Tabla 4. Cuadro de Mando- Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	B A J O	M E D I O	A L T O	RESPONSABLE
Automatizar la línea de producción de botellas de 1/2 litro	Porcentaje de automatización de la línea de producción de botellas de 1/2 litro.	%	100% en 12 meses	Mensual	< 50%	50 - 80%	≥ 100%	Gerente de Producción, Equipo de Mantenimiento, Ingeniero de Proyectos.
Reducir el incumplimiento de pedidos.	Tasa de incumplimiento de pedidos.	%	< 2% en 18 meses	Mensual	> 5%	2-5%	≤ 2%	Especialista de Logística, Equipo de Operaciones, Analista de Datos.
Implementar divisiones físicas para las líneas de producción en la planta en 2 años.	Número de divisiones físicas implementadas.	Unidad	100% de las divisiones planificadas en 2 años	Semestral	0	1-2 divisiones	Todas las divisiones planificadas	Gerente de Producción, Equipo de Infraestructura, Jefe de Finanzas.

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE) ISSN 1390-9010
 DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
 COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 5. Cuadro de Mando- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	B	M	A	RESPONSABLE	
					A	E	L		
					J	D	T		
					O	I	O		
					O	O			
Capacitar al personal en el uso de sistemas automatizados de producción y gestión de información	Porcentaje de empleados capacitados.	%	100% en 12 meses .	Trimestral	< 50%	50 - 80%	≥ 100%	Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Producción, Capacitadores.	
Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado para recopilar y analizar indicadores nacionales	Implementación del sistema de inteligencia de mercado.	Escala (0-100%)	100% funcional en 18 meses .	Semestral	< 30%	30 - 70%	≥ 100%	Gerente de Marketing, Analista de Datos, Consultor Externo.	
Fomentar una cultura de innovación para desarrollar nuevos productos	Número de nuevos productos lanzados.	Unidad	2 productos en 2 años.	Anual	0	1	≥ 2	Gerente de I+D, Gerente de Marketing, Equipo de Innovación.	

Planes de Acción

Tabla 6. Plan de Acción - Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Planes de Acción	Responsables
Aumentar los ingresos por ventas	Identificar y formalizar alianzas con distribuidores estratégicos en la provincia.	-Realizar un análisis de mercado para identificar distribuidores potenciales. - Negociar acuerdos con al menos 3 nuevos distribuidores en 6 meses. - Establecer contratos con cláusulas de exclusividad y metas de ventas.	Gerente Comercial.
	Expandir las rutas de distribución en áreas de baja cobertura.	-Mapear áreas de la provincia con baja cobertura. -Diseñar 5 nuevas rutas de distribución en 12 meses. - Adquirir o alquilar vehículos adicionales si es necesario.	Especialista de Logística, Equipo de Distribución.
Reducir los costos de producción de botellas de 1/2 litro	Adquirir e instalar nueva maquinaria para la línea de botellas de 1/2 litro.	Evaluar proveedores de maquinaria automatizada. - Adquirir e instalar la maquinaria en 9 meses. - Realizar pruebas piloto para garantizar funcionamiento óptimo.	Gerente de Producción, Jefe de Finanzas, Ingeniero de Proyectos.
	Optimizar el uso de recursos en la línea de producción.	- Implementar un sistema de monitoreo de consumo de energía y materiales. - Reducir desperdicios en un 10% en 12 meses.	Gerente de Producción, Equipo de Operaciones.
Diversificar los ingresos mediante el desarrollo y comercialización de nuevos productos	Desarrollar un plan de lanzamiento para nuevos productos.	- Realizar un estudio de mercado para identificar demandas. - Diseñar y probar 2 nuevos productos PURISSIMA en 18 meses. - Crear una campaña de marketing para el lanzamiento.	Especialista de I+D, Gerente de Marketing.
	Establecer canales de distribución para nuevos productos.	-Integrar nuevos productos en las rutas de distribución existentes. - Capacitar a los vendedores sobre los nuevos productos en 12 meses.	Especialista de Logística, Equipo de Ventas.

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE) ISSN 1390-9010
 DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
 COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA

Tabla 7. Plan de Acción - Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Planes de Acción	Responsables
Incrementar la participación de mercado en Manta	Establecer nuevos puntos de venta en Manta.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar ubicaciones estratégicas en Manta para nuevos puntos de venta. - Instalar 4 nuevos puntos de venta en 12 meses. - Promocionar los puntos de venta con campañas locales. 	Gerente de Marketing, Gerente Comercial.
	Optimizar rutas de distribución en Manta.	-Implementar un sistema de seguimiento GPS para las entregas en 9 meses.	Especialista de Logística, Equipo de Distribución.
Implementar un programa de CRM para fidelizar clientes	Diseñar e implementar un sistema de CRM.	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar una plataforma de CRM adecuada. - Implementar el sistema en 6 meses. - Capacitar al equipo de ventas y atención al cliente en su uso. 	Gerente de Marketing, Analista de Datos, Equipo de TI.
	Lanzar un programa de fidelización.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar incentivos (descuentos, promociones) para clientes recurrentes. - Inscribir al 40% de los clientes recurrentes en el programa en 12 meses. 	Gerente de Marketing, Equipo de Atención al Cliente.
Alcanzar una mayor cobertura en el servicio de venta a domicilio en la provincia	Formalizar alianzas para venta a domicilio.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer acuerdos con 5 socios estratégicos para entregas a domicilio. - Definir estándares de servicio en 6 meses. 	Especialista de Logística.
	Ampliar la capacidad logística para entregas a domicilio.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar o capacitar personal adicional para entregas. - Implementar un sistema de pedidos en línea en 9 meses. 	Especialista de Logística, Equipo de TI.

Tabla 8. Planes de Acción - Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Planes de Acción	Responsables
Automatizar la línea de producción de botellas de 1/2 litro	Adquirir e instalar maquinaria automatizada.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar opciones de maquinaria con proveedores. - Completar la instalación en 9 meses. - Realizar pruebas de funcionamiento en 3 meses. 	Gerente de Producción, Ingeniero de Proyectos.
	Capacitar al personal en el uso de la nueva maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un programa de capacitación técnica. - Capacitar al 100% del personal operativo en 6 meses. 	Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Producción.
Reducir el incumplimiento de pedidos	Optimizar el sistema de gestión de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un software de gestión de inventarios y pedidos. - Reducir errores de procesamiento en un 50% en 12 meses. 	Especialista de Logística, Equipo de TI.
	Mejorar la coordinación entre producción y distribución.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer reuniones semanales entre los equipos de producción y logística. - Implementar un sistema de alertas para cuellos de botella en 6 meses. 	Gerente de Producción, Especialista de Logística.
Implementar divisiones físicas para las líneas de producción en la planta	Diseñar un plan de reestructuración de la planta.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de la infraestructura actual. - Diseñar un plano de divisiones físicas en 6 meses. 	Especialista en Logística.
	Ejecutar la reestructuración física.	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir materiales y contratar personal para la construcción. - Completar las divisiones físicas en 18 meses. 	Jefe de Finanzas, Equipo de Infraestructura.

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE) ISSN 1390-9010
 DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
 COMERCIALIZADORA DE AGUA PURIFICADA

Tabla 9. Planes de Acción - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Planes de Acción	Responsables
Capacitar al personal en el uso de sistemas automatizados de producción y gestión de información	Diseñar un programa de capacitación integral.	- Identificar necesidades de capacitación en sistemas automatizados. - Diseñar un programa de capacitación en 3 meses.	Jefe de Recursos Humanos, Capacitadores.
	Ejecutar la capacitación.	- Capacitar al 50% del personal en 6 meses y al 100% en 12 meses. - Evaluar el desempeño post-capacitación con pruebas prácticas.	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Producción.
Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado para recopilar y analizar indicadores nacionales	Diseñar el sistema de inteligencia de mercado.	- Contratar un consultor externo para diseñar el sistema. - Definir indicadores clave de mercado en 6 meses.	Gerente de Marketing, Analista de Datos.
	Implementar y probar el sistema.	- Implementar el sistema en 12 meses. - Realizar pruebas piloto y ajustes en 6 meses adicionales	Analista de Datos, Equipo de TI.
Fomentar una cultura de innovación para desarrollar nuevos productos	Crear un equipo de innovación.	- Formar un equipo interdisciplinario de I+D en 3 meses. - Establecer reuniones mensuales para lluvia de ideas.	Especialista de I+D, Gerente de Marketing.
	Desarrollar y probar nuevos productos.	- Prototipar 2 nuevos productos en 12 meses. - Realizar pruebas de mercado y lanzar los productos en 2 años.	Especialista de I+D, Equipo de Innovación.

Discusión

Los resultados del presente estudio coinciden con lo señalado por Loor et al. (2023), quienes evidenciaron que la implementación del CMI en Abestro S.A. fortaleció la alineación organizacional y mejoró la comunicación interna. De manera similar, Puríssima S.A. logró articular su visión estratégica con indicadores y planes de acción, lo que sienta las bases para un control de gestión más efectivo. Por otro lado, los hallazgos también refuerzan lo planteado por Heras y Narváez (2021), al confirmar que el CMI es útil para mejorar la gestión táctica financiera mediante indicadores estratégicos. Sin embargo, a diferencia del caso de Peralta (2021), donde se observaron incrementos tangibles en ventas y rentabilidad tras la aplicación del modelo, en Puríssima S.A. los resultados aún se encuentran en una fase inicial de implementación, por lo que se requieren mediciones longitudinales para evaluar su impacto real. Esta diferencia sugiere que los efectos del CMI dependen del nivel de madurez de la organización y de la capacidad de sostener los cambios propuestos en el tiempo.

Conclusiones

La implementación del Cuadro de Mando Integral en Puríssima S.A. permitió avanzar en la alineación estratégica de la organización, traduciendo la misión y visión en objetivos claros y medibles dentro de las cuatro perspectivas. Gracias al diseño del mapa estratégico, la empresa estableció indicadores clave de desempeño (KPI), metas, responsables y frecuencias de seguimiento, lo cual sienta las bases de una cultura de gestión más orientada a resultados. Se lograron acciones concretas como la coordinación entre producción y logística para reducir los incumplimientos de pedidos, el inicio de la automatización de la línea de 1/2 litro y la planificación de divisiones físicas en la planta para disminuir riesgos. Asimismo, se estructuró un plan de expansión de puntos de venta en Manta.

El alcance de la investigación se limitó al diseño y a la etapa inicial de implementación del CMI, por lo que aún no es posible evaluar con datos empíricos los resultados cuantitativos alcanzados. La información disponible se basó principalmente en entrevistas, observación directa y análisis de documentos internos, lo cual restringe la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas entre las acciones propuestas y los cambios en los indicadores de desempeño.

Finalmente, el estudio abre diversas líneas de investigación futura como la evaluación de impacto mediante metodologías cuasiexperimentales, comparando los resultados de Puríssima S.A. antes y después de la

implementación del CMI, o frente a empresas similares que no lo utilicen, para medir su verdadero efecto en indicadores como costos, participación de mercado y cumplimiento de pedidos. Otra línea se orienta al análisis económico de la automatización, evaluando cómo la modernización tecnológica de la planta influye en la productividad, el costo unitario y la capacidad de respuesta ante picos de demanda.

Recomendaciones

Se recomienda a Purísima S.A. consolidar la implementación del CMI mediante la capacitación continua de su personal en el uso de los indicadores y herramientas de seguimiento, garantizando que los responsables de cada área interioricen la importancia del control estratégico.

Asimismo, es fundamental priorizar la automatización de la línea de 1/2 litro y la implementación de un CRM, pues ambos factores se identificaron como críticos para mejorar la competitividad. En términos de investigación futura, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que midan el impacto del CMI en indicadores financieros y de mercado, así como comparaciones con otras empresas del sector para generar aprendizajes transferibles.

Finalmente, se recomienda ampliar el análisis incorporando dimensiones de sostenibilidad e innovación, que actualmente constituyen factores clave en la diferenciación del sector de bebidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, I. (2023, 22 de marzo). *Ecuador está entre los 30 países que más consumen agua embotellada*. Youtopia. <https://youtopiaecuador.com/ecuador-agua-embotellada-consumo/>
- Álava Soriano, E. D., & Gómez Naranjo, N. N. (2024). Balanced Scorecard como Mapa Estratégico de las Empresas. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4(4), 1742–1757. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.760>
- Angulo-Murillo, N. G., Quijije-Mero, J. B., & Alay-Franco, J. Y. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*, 7(12 Ed. esp.), 2–9. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Arteaga, T. F., & Esquivel García, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*, 43(43), 161–174. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6113>
- Atencio Lagunas, R. A., & Atencio Rojas, Y. (2024). Balanced Scorecard y la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Volcan Cía Minera Ltda. N° 392, 2023 [Tesis]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4730>
- Chahín Ruiz, Z. (2023). *Balanced scorecard, perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Una revisión de la literatura..* Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/handle/10251/199181>
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18). <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Heras-Garzón, Adriana & Narváez-Zurita, Cecilia. (2021). Cuadro de mando integral para la gestión táctica financiera. Caso: Cooperativa de transporte Panorama. *CIENCIAMATRIA*, 7, 337–365. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.513>
- Ibarra Álava, M. Y., & Guamán Guanopatín, M. E. (2023). Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista De Ciencias Sociales Y Económicas*, 7(2), 67–76. <https://doi.org/10.18779/csye.v7i2.630>
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción*. Boston: Harvard Business School Press.
- Loor Zambrano, Y., Alcívar Martínez, B., & Márquez Bravo, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro S.A. *Boletín De Coyuntura*, (38), 39–53. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2189>
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Datos Industriales*, 24(2), 53–65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81669876003>
- Peraza, E., Aragón, J. y Zepeda, M. (2023). Diseño de cuadro de mando integral mediante Microsoft Power BI como estrategia de medición de indicadores de gestión de calidad. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Don Bosco. <http://hdl.handle.net/11715/2664>
- Urriza, M. N. (2022). Balanced scorecard o cuadro de mando integral. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 88–103. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3744>
- Vélez Carreño, A. D., Guevara Caza, F. S., & Álvarez Vidal, M. E. (2025). Análisis de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos en el distrito de educación 13D12 Tosagua – Rocafuerte: Análisis de las habilidades blandas en el clima laboral. *REFCaIE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, ISSN 1390-9010, 13(1), 69–90. <https://doi.org/10.56124/refcale.v13i1.005>
- Vizcaino Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Zambrano Rodríguez, Winter F. (2016). *Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión empresarial del restaurante "Rincón de Tere", año 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/1867>

Anexos

Entrevista

1. ¿Cuáles considera que son los principales logros estratégicos de PURISSIMA S.A. desde su fundación?
2. ¿Cuál es la propuesta de valor que diferencia a PURISSIMA en el mercado de agua purificada?
3. ¿Cuál es actualmente la misión de la empresa? ¿Considera que refleja adecuadamente su propósito?
4. ¿Cuál es la visión a mediano y largo plazo que tiene la empresa?
5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas internas de la empresa?
6. ¿Qué debilidades o limitaciones internas reconoce actualmente en los procesos, gestión o estructura?
7. ¿Qué oportunidades externas considera que podrían aprovecharse estratégicamente en el corto y mediano plazo?
8. ¿Cuáles son las amenazas externas más relevantes que podrían afectar la competitividad de PURISSIMA?
9. ¿Qué tan eficientes son actualmente los procesos de producción y distribución?
10. ¿Existen estrategias para fidelizar a los clientes y aumentar la participación de mercado?
11. ¿Qué estrategias se han considerado para expandir la cobertura, especialmente en zonas como Manta?
12. ¿Existe algún plan de capacitación continua para el personal?