ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE AGUA “LA FUENTE”

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Kerly Daniela Saquinga Ramos

Director:

Mg. Christian Guillermo Guerrero Vivanco

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KERLY DANIELA SAQUINGA RAMOS**, con cédula de ciudadanía **1804186581,** autor del trabajo de graduación titulado: "PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE UNA ENVASADORA DE AGUA LA FUENTE", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Kerly Daniela Saquinga Ramos

CC. 1804186581

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE AGUA LA FUENTE

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Kerly Daniela Saquinga Ramos

Christian Guillermo Guerrero Vivanco, Ing. Mg. f._____

CC. 180353204-1

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f._____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional durante toda esta etapa.
A mi hermana, por acompañarme siempre y ser parte de este camino.

Todo tiene su tiempo

- Eclesiastés 3:1-15

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir experiencias que jamás imaginé, por bendecirme con la vida de mi familia, quienes han sido un pilar fundamental durante todo este trayecto, por estar siempre conmigo, por su apoyo incondicional y por cada esfuerzo que realizaron para acompañarme en este camino. También agradezco por permitirme conocer personas increíbles, entre compañeros, amigos y profesores, que marcaron significativamente esta etapa de mi vida y por darme la fortaleza para levantarme cada vez que sentía que ya no podía continuar.

Gracias, gracias, gracias.

RESUMEN

La planificación estratégica constituye una herramienta clave para fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en pequeñas empresas que enfrentan limitaciones para su crecimiento. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar los índices de rentabilidad de la envasadora de botellones de agua La Fuente, a partir del análisis de los factores internos y externos que influyen en su desempeño. El estudio surgió ante el estancamiento de los ingresos de la empresa y la necesidad de establecer estrategias que impulsen su desarrollo.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto. La información se recopiló mediante entrevistas, encuestas y revisión documental. El diagnóstico se sustentó en herramientas de análisis estratégico como las matrices FODA, PESTEL, EFI y EFE, además de la evaluación de los indicadores financieros ROA y ROE, los cuales permitieron conocer la situación estratégica y económica de la empresa.

El diagnóstico evidenció oportunidades para fortalecer la planificación estratégica, así como una rentabilidad favorable en el uso de los activos, aunque con una estructura patrimonial reducida y un alto nivel de endeudamiento. Con base en estos hallazgos, se formuló un plan estratégico destinado a incrementar los ingresos, optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión administrativa, con el propósito de mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

Palabras clave: plan estratégico, rentabilidad, competitividad, análisis interno, análisis externo.

ABSTRACT

Strategic planning constitutes a key tool for strengthening the profitability and sustainability of organizations, particularly small businesses that face growth limitations. In this context, the study aimed to design a strategic plan to improve the profitability indicators of the La Fuente bottled water company, based on the analysis of internal and external factors that influence its performance. The study arose from the stagnation of the company's revenues and the need to establish strategies that promote its development.

The research was developed under a mixed-methods approach. Data were collected through interviews, surveys, and documentary review. The diagnosis was supported by strategic analysis tools such as the SWOT, PESTEL, IFE, and EFE matrices, as well as the evaluation of the financial indicators ROA and ROE, which made it possible to determine the company's strategic and economic situation.

The diagnosis revealed opportunities to strengthen strategic planning, as well as favorable profitability in terms of asset utilization, although the company presents a reduced equity structure and a high level of indebtedness. Based on these findings, a strategic plan was developed aimed at increasing revenues, optimizing internal processes, and strengthening administrative management, with the purpose of improving the company's profitability and sustainability.

***Keywords**: strategic planning, profitability, competitiveness, internal analysis, external analysis.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. Planificación estratégica 5
1.2. Índices de rentabilidad y gestión de ingresos 10
1.3. Competitividad en la industria de agua purificada 13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 16
2.1. Enfoque y métodos de investigación 16
2.2. Análisis e interpretación del diagnóstico actual de la envasadora de botellones de agua “La Fuente” 20
2.3. Análisis e interpretación de los índices de rentabilidad de la envasadora de botellones de agua “La Fuente” 28
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA “LA FUENTE” 31
3.1. Antecedentes de la empresa 31
3.2. Direccionamiento estratégico 32
3.3. Diagnóstico estratégico 33
3.4. Formulación estratégica 41
CONCLUSIONES 53
RECOMENDACIONES 54
BIBLIOGRAFÍA 55
ANEXOS 60

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el sector del agua purificada experimenta un crecimiento significativo y continuo, es uno de los mercados más importantes dentro de la economía global. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) estima que el consumo global de agua aumentará en un 40% para el año 2030 (Valarezo & Tibillin, 2025) y por otro lado a nivel mundial, el consumo de agua embotellada crece a una tasa anual del 12% (Loor, Wilson, Zambrano & Mosquera, 2020). Es una de las industrias más relevantes e importantes dentro del desarrollo económico global, así también se destaca el alto nivel de demanda existente.

El consumo de agua purificada se debe a ciertos cambios que se ha desarrollado en el comportamiento del consumidor a través del tiempo, nuevas tendencias de salud y preferencias. En primer lugar, existe en el mundo una gran preferencia por consumir agua embotellada vs agua del grifo (Valarezo & Tibillin, 2025). Los consumidores perciben que el agua del grifo podría provocar graves enfermedades intestinales debido a la ausencia de limpieza en la tubería, es por eso por lo que perciben al agua embotellada segura y de calidad. En segundo lugar, para 2018, el consumo per cápita de agua embotellada (41,2 litros) ya superaba al de las bebidas gaseosas (24,6 litros) (Valarezo & Tibillin, 2025). Las tendencias de consumo saludables provocan que los consumidores opten por bebidas sin azúcar, sin colorantes ni conservantes y es por eso por lo que el agua embotellada es una buena opción para aquellos que desean mantenerse hidratados y saludables.

Valarezo & Tibillin (2025) mencionan que 2,2% del gasto familiar en alimentación en los hogares ecuatorianos se destina a la compra de agua embotellada. El crecimiento de esta tendencia saludable ha hecho que las grandes empresas asuman gran parte de la demanda. A su vez, se ha contado con la participación de nuevas empresas, microempresas y negocios familiares dedicados a la purificación y comercialización de agua en distintos sectores. Marcas como como Dasani, Tesalia, Pure Water, Güitig, Cielo, Splendor, All Natural, Manantial y Aqua son identificadas como proveedores de productos similares (Apugllón 2023). De esta forma el nivel de competitivismo que existe en el sector es relevante.

En este sentido, la industria de agua purificada en Ecuador, específicamente en el cantón Píllaro, evidencia una alta competitividad debido a la presencia de marcas reconocidas y microempresas del sector. Estas últimas han experimentado un crecimiento significativo como respuesta a la demanda existente en la zona. Actualmente, el cantón cuenta con alrededor de siete microempresas dedicadas a la purificación de agua, entre las cuales destacan La Fuente, Falem, Dos Marías, Vertiente y Quinuales. Esta competencia ha fortalecido el mercado y ha generado mayores exigencias en cuanto a la calidad del producto y del servicio, lo que impulsa a las empresas a diferenciarse mediante la implementación de estrategias operativas y de distribución.

El agua embotellada tiene suficiente mercado con una proyección de expansión, impulsado por las tendencias de consumo saludables actuales, productos de calidad y seguros; pero a medida que la demanda crece, la competitividad es cada vez más fuerte, por lo que las microempresas locales necesitan mantener procesos de innovación en aspectos como el tratamiento del agua, la calidad, la seguridad, el servicio al cliente, el establecimiento de precios justos y accesibles, la distribución eficiente y segura, la fidelización de clientes y el cumplimiento de normas sanitarias. Todo esto en conjunto contribuye a que sea eficiente para sobrevivir en el entorno que se desarrolla.

Mejorar la gestión empresarial dentro de estas microempresas es una clara necesidad. Por lo general cuentan con limitaciones en la organización y control de sus procesos. La incorporación de herramientas de gestión permite mejorar la toma de decisiones, procesos, el uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos. Entre estas herramientas, la planificación estratégica actúa un papel importante porque ayuda dentro de la organización a establecer metas y objetivos claros, definir estrategias de diferenciación y de esta forma trazar una guía para que todos los que forman parte la sigan.

En la envasadora de agua La Fuente, ubicada en el cantón Píllaro, es fundamental analizar los factores internos y externos, debido a que se evidencia un estancamiento de los ingresos a pesar de mantener la misma oferta de productos,

lo cual refleja una ausencia de crecimiento en la zona y podría afectar su competitividad frente a otras empresas del sector. En este sentido, surge la siguiente interrogante ¿Cómo generar mayores ingresos mediante un plan estratégico y el análisis de los índices de rentabilidad, frente a un estancamiento de ingresos en la envasadora de agua La Fuente?

Una herramienta que ayuda en este contexto es la elaboración de un plan estratégico, orientado a mejorar la rentabilidad. La idea por defender plantea que la inexistencia de un plan estratégico dificulta la identificación de los factores que afectan los ingresos y limita la toma de decisiones, lo que influye en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Para la presente investigación se establece como objetivo general diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de los índices de rentabilidad frente a un estancamiento de ingresos de la envasadora de agua La Fuente, mediante la identificación de análisis de factores internos y externos. Como objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente conceptos relacionados con planificación estratégica e índices de rentabilidad y su relación con el estancamiento de ingresos que afectan la rentabilidad.
2. Analizar la situación actual que incide en La Fuente mediante la evaluación de factores externos e internos.
3. Proponer un plan estratégico que sirva como guía para la toma de decisiones administrativas.

El estudio empleará un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de lograr una comprensión integral del estado actual de la empresa. Su alcance será descriptivo debido al tiempo disponible para el desarrollo del proyecto. Mediante entrevista, encuestas y revisión documental se obtiene la información necesaria, complementada con matrices de análisis estratégico que permitan organizar y evaluar los datos obtenidos.

Se espera como resultado un diagnóstico situacional claro de la envasadora, así como la formulación de estratégicas orientadas a mejorar los índices de rentabilidad y fortalecer las decisiones administrativas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye un proceso fundamental para la administración de las organizaciones, pues orienta las decisiones y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos definidos a largo plazo. Quiróz, López y Yacto (2020) explican que este proceso reúne un conjunto de actividades sistemáticas y organizadas que permiten a la organización avanzar desde su situación actual hasta el escenario que aspira alcanzar, mediante decisiones orientadas a fortalecer su desarrollo. En consecuencia, la planificación estratégica proporciona una dirección clara y favorece que las decisiones respondan a los propósitos institucionales, lo que contribuye al crecimiento ordenado de la organización.

De manera complementaria, Gutiérrez (2021) señala que la planificación estratégica no sólo permite establecer objetivos de largo plazo, si no también diseñar las estrategias necesarias para alcanzarlos, se considera tanto el entorno interno como externo. Esto resulta clave, garantiza que las acciones implementadas sean consistentes con la misión, visión y valores institucionales de esta forma se evita que altercados puedan afectar el rumbo de la empresa.

En el caso de las microempresas, la planificación estratégica adquiere a una mayor relevancia debido a que muchas de estas organizaciones operan de forma empírica. De acuerdo con Sumba, Cárdenas, Bravo y Arteaga (2020) el 61% de las pymes ecuatorianas no aplican este tipo de planificación, lo que limita su capacidad para anticiparse a los cambios del entorno y reduce sus posibilidades de permanencia en el mercado. Aquí se evidencia la importancia de contar con herramientas de estratégicas que permitan mejorar las actividades diarias.

La planificación estratégica permite las microempresas tener una dirección alta y evitar las decisiones basadas únicamente en la intuición. Su aplicación facilita la organización de objetivos y el uso adecuado de los recursos disponibles, muchas pymes aún no la implementan, en consecuencia, es que su capacidad de

adaptación al entorno está limitada. Es por eso que mediante el uso de herramientas técnicas se ayuda a fortalecer la gestión empresarial.

Dentro del proceso de planificación estratégica una de las primeras etapas es el direccionamiento estratégico, aquí se busca responder el objetivo principal por el que se creó la empresa, las necesidades que satisface y el punto de partida (Baque, Izquierdo & Viteri, 2022). Por eso, es fundamental que se conozca la misión, visión, estructura organizacional y valores institucionales.

La misión representa la razón de ser de la empresa, es decir, la actividad a la que se dedica, el propósito de su creación y los elementos que la diferencian de otras organizaciones. Debe redactarse en tiempo presente y reflejar los productos o servicios que ofrece, la necesidad que satisface y el mercado al cual se dirige (Baque et al., 2022). Por otra parte, la visión representa la aspiración futura de la empresa y establece la dirección que debe seguir para alcanzar sus objetivos. Esta debe ser motivadora, realista y retadora, de manera que oriente a todos los integrantes de la organización hacia un objetivo común.

Los valores organizacionales determinan el comportamiento de los colaboradores y a su vez reflejan las creencias institucionales. Según Baque et al. (2022) los valores deben ser compartidos con todos los integrantes de la empresa y establecer las expectativas tanto de los empleados como de los clientes. Por otro lado, los objetivos son la base fundamental para alcanzar los resultados en un determinado tiempo y es por lo que deben ser específicos, medibles, alcanzables y definidos en un plazo de tiempo.

La estructura organizacional constituye un elemento de suma importancia dentro de una organización, debido a que representa la forma en que se encuentra conformada y distribuye sus funciones. Samaniego, Valdiviezo, González, Encalada y Enderica (2022) mencionan que corresponde a un sistema de comunicación, responsabilidades y flujos de trabajo que facilita el cumplimiento de objetivos comunes. Por otra parte, Morejón (2023) indica que constituye un proceso de especialización y división del trabajo, mediante el cual se agrupan y asignan

actividades a cada colaborador de acuerdo con su puesto y las competencias requeridas. De esta manera, la estructura organizacional permite ordenar las tareas, gestionar adecuadamente los recursos y evitar la duplicidad de funciones.

Los elementos del direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores, estructura y objetivos permiten establecer una base sólida para el funcionamiento de la empresa. Estos componentes no sólo definen la identidad organizacional, sino que también orientan las acciones para el cumplimiento de metas claras. La estructura organizacional facilita la conformación interna al delimitar funciones y responsabilidades. La correcta aplicación de cada uno de estos elementos ayuda para lograr una gestión ordenada y efectiva.

El segundo paso dentro de la planificación estratégica es el diagnóstico estratégico, su objetivo principal es conocer la situación actual de la empresa para de esta forma analizar el entorno interno y externo (Quiroz et al., 2020). Es por lo que se utilizan diversas herramientas para evaluar tanto sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis FODA permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización (Samaniego et al., 2022). Al momento de conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa facilita la formulación de estrategias acorde a la situación actual.

El análisis PESTEL permite evaluar los factores del macroentorno, como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la empresa (Valarezo & Tibilin, 2025). Estos factores permiten comprender de mejor manera el entorno externo en el que se desarrolla la organización, al abordar aspectos amplios que facilitan la anticipación a los cambios del entorno mediante la adaptación de estrategias adecuadas.

La matriz EFI permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización mediante un sistema de ponderación y calificación de factores clave (Armijo & Hidalgo, 2020).

La matriz EFE en cambio es una herramienta que evalúa la capacidad de la empresa para responder a las oportunidades y amenazas del entorno externo (Valarezo & Tibilin, 2025).

Estas matrices son diseñadas especialmente para evaluar el entorno interno y externo, basándose en datos numéricos qué dan como resultado los factores que más impactan dentro de la empresa.

El diagnóstico estratégico permite a la empresa tener una visión clara de su situación actual, tanto interna como externa. A través del uso de herramientas como el FODA, PESTEL y las matrices EFI y EFE, donde se pueden analizar de manera precisa los factores que influyen en su desempeño. Además, estoy instrumentos ayudan a entender el entorno interno y externo. El diagnóstico estratégico es fundamental para la toma de decisiones dentro de la organización.

Después de conocer el diagnóstico, es momento de formular estrategias, proceso que consiste en definir las acciones que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales (Rodríguez, Villegas & Balseca, 2018). En esta etapa se establecen las estrategias de acuerdo con las condiciones del entorno, lo cual permite a la empresa generar ventajas competitivas sostenibles (Ávalos, Parra, Torres & Ávalos, 2021). Es decir, constituye una de las fases más importantes dentro de este proceso, debido a que será la base para alcanzar el futuro deseado de la organización.

El FODA cruzado es una herramienta que permite relacionar los factores internos y externos para generar diferentes tipos de estrategias, tales como ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia (Samaniego et al., 2022). De igual forma, la matriz Interna-Externa (IE) y la matriz PEYEA permiten determinar la posición estratégica de la empresa y orientar la toma de decisiones (Valarezo & Tibillin, 2025). Estas herramientas se utilizan para formular estrategias basadas en los objetivos planteados, considerando los factores internos y externos de la organización.

Una vez ya contadas con las estrategias a usarse, la matriz multidimensional para priorizar las estrategias permite evaluar diferentes alternativas y elegir el orden correcto para implementarlas (Armijo & Hidalgo, 2020). De igual manera las estrategias genéricas propuestas por Porter, como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, constituyen opciones clave para lograr ventajas competitivas en el mercado (Quiroz et al., 2020). Conocer cuáles estrategias son mejores, basándose en cifras ayuda a que la misma las desarrolle con total seguridad y confianza.

La formulación de estrategias permite definir el camino que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos planteados. Con la ayuda de herramientas como el FODA cruzado y las matrices estratégicas, se pueden establecer las acciones acordes a la realidad, lo que facilita la selección de alternativas que sean más viables y coherentes.

La implementación estratégica implica ejecutar las acciones planificadas mediante herramientas como planes de acción y cronogramas, los cuales permiten organizar las actividades, responsables y establecer tiempos de ejecución (Rodríguez et al., 2018). Y finalmente el control estratégico se encarga de evaluar los resultados obtenidos que facilitan en el monitoreo del desempeño organizacional (Paltán, 2022). Dentro de la implementación y el control estratégico se utilizan varias herramientas que ayudan a la empresa a implementarlos de correcta manera y tener las habilidades necesarias para luego dar seguimiento a las estrategias propuestas.

Los pasos de la planificación estratégica son una herramienta indispensable para la toma de decisiones de empresariales, permite basar las acciones en información objetiva y no en la intuición. La correcta aplicación de cada una de las etapas ayuda para mejorar la rentabilidad, fortalecer la competitividad y garantizar la sostenibilidad en el tiempo, especialmente en ambientes donde predominan prácticas empíricas.

1.2. Índices de rentabilidad y gestión de ingresos

El diagnóstico financiero se configura como una fase clave dentro del proceso de gestión estratégica, dado que posibilita determinar el estado económico efectivo de una organización y anticipar su evolución futura. En este sentido el análisis financiero se entiende como un proceso técnico y sistemático que implica la recopilación, simplificación, interpretación y comparación de información proveniente de los estados financieros, tanto en términos cuantitativos como cualitativos (Rojas, Gómez & Gil, 2023). Este análisis se organiza en cuatro dimensiones principales: liquidez, solvencia y endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, las cuales permiten evaluar de manera integral el desempeño organizacional (Loor & Suárez, 2023).

El análisis financiero, basado en los estados financieros, permite comprender de manera clara la situación económica. A través de sus cuatro dimensiones se logra una evaluación integral del desempeño organizacional. Su correcta aplicación facilita la toma de decisiones es por lo que constituye una herramienta fundamental para mejorar la gestión empresarial.

En el caso de las pymes, el análisis financiero adquiere una importancia mayor, y que influye directamente en su permanencia en el mercado. Entre sus principales beneficios se encuentran la mejora de la rentabilidad, la predicción de posibles problemas de insolvencia y el acceso a fuentes de financiamiento (Caminos, León, Haro & Bravo, 2025) por ello contar con información financiera clara y bien interpretada se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones.

Dentro de este contexto, los ingresos representan uno de los elementos más importantes para el funcionamiento de cualquier organización. Según Villena, Vicente, Santos y Hugo (2022) dicen que los ingresos se definen como los incrementos en los beneficios económicos durante un periodo contable, generados principalmente por las actividades operacionales. Es decir, estos beneficios económicos son generados principalmente por las ventas realizadas de sus productos o servicios qué es su actividad fundamental.

Los ingresos son importantes por que constituyen el motor principal de la actividad empresarial, de ellos depende la capacidad que tiene para cubrir sus costos, generar utilidades y mantenerse en el tiempo. No se trata únicamente de vender más, sino de lograr que esos ingresos sean suficientes para garantizar el crecimiento del negocio (Villena et al., 2022). Además, los ingresos permiten calcular indicadores clave como el margen de utilidad bruta y el margen de utilidad neta, en los cuales se refleja la eficiencia operativa y la rentabilidad real (Armijo & Hidalgo, 2020).

Los ingresos pueden dividirse en ingresos operacionales, que provienen de su actividad principal e ingresos no operacionales, que se originan de actividades complementarias (Morejón, 2023). Esta diferenciación es importante, permite analizar con mayor precisión la fuente real de generación de valor dentro de la organización.

La rentabilidad es un indicador clave para evaluar el desempeño. Se define como la capacidad de una inversión para generar beneficios en relación con los recursos utilizados durante un periodo determinado (Paltán, 2022). En el contexto de las pymes, la rentabilidad es esencial para garantizar su viabilidad y permanencia en el mercado (Armijo & Hidalgo, 2020).

Los ingresos constituyen la base del funcionamiento, determina la capacidad de una organización para sostener sus operaciones y generar utilidades. No basta con incrementar las ventas, sino que es necesario gestionar los ingresos de manera eficiente para asegurar la rentabilidad. Su clasificación ayuda a identificar con mayor precisión las fuentes de valor y facilita la evaluación del desempeño financiero mediante indicadores clave. Por ello, una adecuada gestión de ingresos es esencial para evitar el estancamiento y fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

Para medir la rentabilidad, se utiliza diversos indicadores financieros conocidos como índices de rentabilidad, los cuales permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación con sus ingresos, activos o patrimonio

(Paltán, 2022). Estos indicadores contribuyen a la toma de decisiones al ofrecer datos objetivos sobre el rendimiento económico de la organización.

La rentabilidad sobre los activos (ROA) es un indicador que evalúa la eficacia con que la empresa emplea sus recursos para producir ganancias. Este indicador permite conocer cuánto gana la empresa por cada unidad monetaria invertida en activos (Correa, Vélez & Murillo, 2021). Estudios han demostrado que las empresas que aplican planificación estratégica logran niveles de ROA superiores en comparación con aquellas que operan de forma empírica (Caminos et al., 2025).

La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) constituye otro indicador de relevancia, posibilita determinar el rendimiento que obtienen los accionistas en función de su inversión. Esta ratio es especialmente importante porque refleja el beneficio real que reciben los propietarios (Tumbaco, Carreño & Molina, 2022).

La rentabilidad sobre las ventas (ROS) muestra el porcentaje de las ventas que se convierten en utilidad neta, lo que permite evaluar la eficiencia en el control de los costos y gastos (Quiroz et al., 2020). Armijos e Hidalgo (2020) mencionan que el margen bruto de utilidad indica la capacidad de la empresa para generar ganancia después de cubrir los costos directos de producción, mientras que Loor y Suárez (2023) dicen que el margen operacional mide la eficiencia de las operaciones propias del negocio.

El retorno sobre la inversión (ROI) es un indicador que permite evaluar la rentabilidad obtenida a partir de una inversión específica y constituye una herramienta para la toma de decisiones relacionadas con proyectos o inversiones (Martínez, 2024).

En este sentido la aplicación de estos indicadores financieros ayuda a evaluar el desempeño económico de una empresa, permiten analizar la relación entre las utilidades y los recursos utilizados. Estos indicadores facilitan una visión clara sobre la eficiencia operativa y el beneficio generado para los propietarios. Además, complementa el análisis financiero al evidenciar el control de costos y el uso

adecuado de los activos. Su aplicación permite tomar decisiones más acertadas y reducir la incertidumbre, debido a eso es clave interpretar cada uno de estos resultados para mejorar la gestión empresarial.

La contabilidad gerencial cumple un papel fundamental en la gestión de la rentabilidad. Según Herrera et al. (2023) dice que esta disciplina permite optimizar recursos, monitorear indicadores clave y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una gran parte de las pymes carece de este conocimiento, lo que limita su capacidad de análisis y reduce su competitividad en el mercado.

La adecuada gestión de los ingresos y el uso de indicadores de rentabilidad son elementos esenciales para mejorar el desempeño financiero de las pymes. Su aplicación permite comprender la realidad económica de la organización, identificar problemas y tomar decisiones estratégicas.

1.3. Competitividad en la industria de agua purificada

La competitividad es un elemento clave dentro del entorno empresarial, se relaciona con la capacidad que tiene una organización para enfrentar a sus competidores y mantenerse en el mercado (Paltán, 2022). En este sentido se entiende como la habilidad de ofrecer productos o servicios que logren diferenciarse y generar valor del mismo sector. La competitividad no sólo representa una ventaja, sino que se ha transformado en un requisito indispensable para la continuidad y expansión de las organizaciones en un contexto cada vez más competitivo.

En la actualidad, la competitividad se vincula con la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno, especialmente mediante el uso de información y la incorporación de innovaciones. De acuerdo con García et al. (2025) dice que las organizaciones que logran gestionar adecuadamente la información y aplicar estrategias basadas en datos tienen mayores posibilidades de éxitos, pueden anticiparse a los cambios del mercado y tomar decisiones más acertadas.

Sin embargo, en el caso de las pymes, alcanzar niveles adecuados de competitividad representa un reto importante. Esto se debe a limitaciones estructurales como la falta de planificación, la gestión empírica y el acceso restringido al financiamiento, lo cual reduce su capacidad de respuesta frente a un entorno competitivo (Franco, Mendoza, Villacrés & Franco, 2025). Estas condiciones afectan directamente su crecimiento y dificultan la implementación de estrategias que les permite diferenciarse.

La competitividad de las pymes no sólo depende de su tamaño, sino de cómo manejan sus recursos y enfrentan los cambios del entorno. Adaptarse ya no es una opción, sino una necesidad para mantenerse en el mercado. Sin embargo, muchas empresas aún trabajan en forma empírica, lo que limita su crecimiento. Esto demuestra que es importante aplicar herramientas de planificación que orienten mejor sus decisiones. En este sentido fortalecer la competitividad se vuelve clave para lograr estabilidad y desarrollo a largo plazo.

Según Sumba et al., (2020) existen diversos factores que influyen en la competitividad de una empresa entre los que se destaca la capacidad de diferenciación, la innovación constante, la optimización de procesos, liderazgo organizacional y la calidad del servicio ofrecido. Además, aspectos como la percepción de la marca, el acceso a financiamiento y el análisis del entorno externo también juegan un papel importante en el posicionamiento dentro del mercado. Todos estos elementos en conjunto permiten a las organizaciones generar ventajas competitivas sostenibles.

En la industria del agua purificada se evidencia un crecimiento sostenido de la demanda, impulsado principalmente por los cambios en los estilos de vida y la desconfianza de los consumidores hacia los sistemas de agua potable (Valarezo & Tibillin, 2025). Este escenario representa una oportunidad para las empresas del sector; sin embargo, también genera un incremento de la competencia, lo que da lugar a mercados saturados en los que los productos suelen ser similares entre sí.

Tanta similitud en los productos y procesos dificulta la diferenciación lo que obligan a las empresas a buscar nuevas estrategias para destacar. Según Sumba et al. (2020) menciona que en mercados saturados resulta complejo mantener una ventaja competitiva si no se implementan acciones para generar valor adicional. En este contexto, es importante fortalecer la propuesta de valor y la implementación de estrategias de comunicación que mejoran la percepción de la marca.

La competitividad en esta industria depende de la capacidad de las empresas para diferenciarse en un mercado donde los productos son muy similares. Aunque existe una creciente demanda, también aumenta la competencia, por lo que las organizaciones deben mejorar de forma continua. No basta con ofrecer un producto, sino que es necesario generar valor mediante la calidad y el fortalecimiento de la imagen de marca. Asimismo, la innovación y la aplicación de estrategias adecuadas constituyen elementos fundamentales, la capacidad de adaptación al entorno resulta indispensable para competir con las demás marcas.

Una estrategia fundamental para que las empresas, especialmente las pymes puedan posicionarse en el mercado es la diferenciación, evita ser fácilmente reemplazadas por la competencia (Paltán, 2022). Esta puede lograrse mediante distintos enfoques, como el desarrollo de un direccionamiento estratégico claro, la mejora de los procesos operativos, la creación de una propuesta de valor atractiva y la generación de activos intangibles, como la reputación y la confianza del cliente (Armijo & Hidalgo, 2020).

Es por lo que la competitividad depende de la capacidad de la empresa para adaptarse un entorno dinámico y de esta forma generar valor diferenciador. Esto implica superar limitaciones internas que permiten mejorar su posicionamiento, incrementar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque y métodos de investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, en el cual se integran métodos cualitativos y cuantitativos. Mediante el componente cualitativo se busca comprender las percepciones, vivencias y significados atribuidos por los participantes, empleando para ello instrumentos flexibles como la entrevista, dirigida a grupos reducidos. Por su parte, el enfoque cuantitativo utiliza datos numéricos y herramientas estructuradas, como las encuestas, para describir y explicar fenómenos en poblaciones más amplias.

Este estudio aborda ambos enfoques, los cuales permiten comprender el manejo de la planificación estratégica por parte de los gerentes mediante la aplicación de herramientas como el análisis FODA, PESTEL y las matrices EFI y EFE. Además, evalúa los índices de rentabilidad de la microempresa, para lo cual se requiere la recolección de datos financieros que permitan analizar e interpretar los resultados.

La investigación es de tipo descriptiva, busca detallar las características de las variables estudiadas sin intervenir en ellas. Se enfoca en describir la situación interna y externa de la empresa, los factores que influyen en el estancamiento de los ingresos y el comportamiento de los índices de rentabilidad. Para ello, utiliza estadísticas descriptivas que permiten organizar e interpretar la información obtenida.

Las investigaciones pueden ser experimentales y no experimentales. Según Calle (2023) el estudio experimental es la acción de cambiar el valor de una variable independiente para observar lo que sucede con la variable dependiente. Por otro lado, Guzmán, Méndez, Concha, Alarcón y Faúndez (2025) explican que el diseño no experimental es aquel donde el investigador no modifica ni altera las variables de estudio, solo se limita a observar e identificar patrones o factores asociados al tema investigativo.

El diseño de la investigación es no experimental. No se alteran ni modifican las variables de estudio, los datos que se recolectan son de su estado natural, donde se observan los hechos tan y como se dan, para finalmente comprenderlos y llegar a varias conclusiones.

El carácter del estudio es transversal, debido a que corresponde a una investigación de una sola medición, en la cual se recolectan datos durante un periodo de tiempo específico y único. Su objetivo principal consiste en describir los comportamientos o características presentes en una población determinada. La situación actual de la empresa será analizada en un momento establecido, sin realizar mediciones posteriores. La elección de este diseño responde a las condiciones de la investigación, considerando el tiempo disponible para el desarrollo del trabajo de grado y el objetivo específico relacionado con el análisis de la situación actual de la envasadora, tanto en el ámbito interno como externo.

El método empleado es deductivo-inductivo. Desde la perspectiva deductiva, se parte de teorías generales sobre planificación estratégica e índices de rentabilidad para aplicarlas al caso específico de la envasadora “La Fuente”. Complementariamente, el razonamiento inductivo permite interpretar los datos obtenidos en el diagnóstico situacional e identificar patrones y comportamientos propios del entorno empresarial.

El desarrollo de la investigación cuenta con dos modalidades complementarias que ayudan a obtener la información necesaria de distintas fuentes y perspectivas. La investigación integra una modalidad bibliográfica-documental, basada en la recopilación y análisis de información procedente de libros, artículos científicos, repositorios digitales y documentos físicos o electrónicos. De igual manera, se desarrolla como un estudio de caso, centrado en la envasadora de botellones de agua “La Fuente”, lo que permite comprender en profundidad su realidad organizacional y formular conclusiones aplicables a empresas del mismo sector.

La población es el conjunto total de elementos que poseen características similares y constituyen el objeto de estudio en un tiempo determinado. De ella se obtiene

información relevante para el análisis de las variables mediante la aplicación de diversas herramientas de recopilación de datos (Maldonado et al., 2025). Para este estudio se establecen dos grupos de población. El primero corresponde al personal directivo, conformado por el Gerente General. El segundo está integrado por los clientes registrados en la base de datos de la microempresa.

Para los grupos mencionados anteriormente no se toma en cuenta el género, ni la edad para justificar la idea a defender porque se pretende comprender la percepción de los grupos que conforman directamente con la operación diaria en relación con ambas variables.

La muestra corresponde a un subconjunto de la población seleccionado para su evaluación y posterior generalización de resultados. Su determinación adquiere relevancia cuando se trabaja con poblaciones de gran tamaño. Sin embargo, debido a que la población interna de la empresa presenta un número reducido de elementos, no se aplica un muestreo probabilístico.

Para el grupo de clientes registrados en la base de datos, se aplica un muestreo no probabilístico sistemático, el cual considera como posibles unidades muestrales a todos los integrantes de la población, sin establecer preferencias ni condiciones específicas. Para determinar el tamaño de la muestra, se toma como referencia el total de clientes y se utiliza la fórmula para poblaciones finitas, debido a que la base de datos contiene más de 50 elementos. En el cálculo se considera un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, valores que proporcionan un grado adecuado de confiabilidad.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N = 306

La base de datos de la empresa cuenta con 1.500 clientes, por lo que se determinó una muestra de 306 participantes mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas. A este grupo se le aplicarán encuestas con el propósito de obtener información relacionada con las variables de estudio.

Entre las técnicas de recolección de información utilizadas se encuentra la entrevista semiestructurada, considerada una fuente primaria de información al obtener datos directamente de los actores principales. Esta técnica se aplicará exclusivamente al propietario o gerente general de la envasadora “La Fuente”, debido a su conocimiento integral sobre las distintas áreas de la microempresa. La entrevista se desarrollará a partir de preguntas guía organizadas según las dimensiones de las variables analizadas.

Asimismo, se empleará la encuesta como instrumento para recopilar información de los clientes registrados en la base de datos. El cuestionario se estructurará con una escala de Likert de cinco niveles, la cual permitirá analizar aspectos relacionados con el diagnóstico externo, la competitividad y los hábitos de consumo, lo que contribuirá a la evaluación de ambas variables de investigación.

Otra técnica utilizada es la revisión documental, que consiste en recopilar y analizar información proveniente de estados financieros, balances generales, registros de ventas y la base de datos de clientes. Esta información permitirá calcular e interpretar los índices de rentabilidad y comprender la situación financiera de la microempresa.

En cuanto a la validez de los instrumentos, se aplicará la validación por juicio de expertos para garantizar que las preguntas y herramientas realmente midan las variables de estudio. Las encuestas y la guía de entrevista serán revisadas por especialistas en Administración de Empresas y Finanzas, mientras que los documentos seleccionados serán evaluados en función de su pertinencia con el problema de investigación.

Lo instrumentes de recopilación de datos fueron validados por tres expertos: Mg. Julio Zurita, Mg. Geovanny Carrión y Mg. Christian Guerrero, quienes utilizarán fichas específicas para evaluar tanto la encuesta dirigida a clientes como la entrevista aplicada al gerente. Los resultados obtenidos muestran puntuaciones comprendidas entre 28 y 35 puntos, lo que evidencia la pertinencia y confiabilidad de los instrumentos y permite su aplicación dentro del proceso investigativo.

2.2. Análisis e interpretación del diagnóstico actual de la envasadora de botellones de agua “La Fuente”

Resultados de encuestas

Con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes de la base de datos de la envasadora de agua purificada “La Fuente”, se identificaron diversas fortalezas que evidencian el posicionamiento y la aceptación de la empresa en el mercado.

El análisis integral de los factores asociados a la antigüedad como cliente, la preferencia por la marca y la disposición a recomendar el servicio permitió determinar que el 79,61 % de los encuestados mantiene una relación comercial con la empresa superior a un año, mientras que el 46,28 % ha adquirido el producto durante más de tres años. Estos resultados evidencian un elevado nivel de fidelización y la consolidación de hábitos de consumo estables, lo que refleja una marcada preferencia por la marca y una baja propensión a sustituirla por alternativas de la competencia. En consecuencia, la lealtad de los clientes constituye una fortaleza estratégica que aporta estabilidad a los ingresos y fortalece la posición competitiva de la organización.

Desde la perspectiva de la frecuencia de consumo, se identificó que el 95,79 % de los clientes realiza adquisiciones recurrentes, distribuidas entre compras semanales (49,51 %), quincenales (38,19 %) y varias veces por semana (8,09 %). Este comportamiento evidencia que el botellón de agua representa un producto de consumo habitual y de primera necesidad en los hogares y establecimientos

atendidos, lo que genera ciclos de reposición previsibles y favorece la estabilidad de la demanda.

En cuanto a los factores que influyen en la decisión de compra y la percepción de seguridad e higiene del producto, se evidenció que el 66,02 % de los encuestados considera la calidad como el principal motivo para adquirir los botellones de “La Fuente”. Este resultado posiciona la calidad percibida como el atributo diferenciador más relevante de la empresa y como un elemento fundamental para generar confianza en el consumidor. La aplicación de adecuados estándares sanitarios y la presentación del producto constituyen factores determinantes para la satisfacción y fidelización de los clientes, lo que permite mantener una ventaja competitiva sostenible frente a otras alternativas del mercado.

El análisis de la fidelidad de los clientes hacia los productos de la empresa, pese a la presencia de otras alternativas en el mercado, así como su disposición para recomendar el servicio a terceros, permitió evidenciar un alto nivel de confianza en la marca. Este resultado se sustenta en que el 79,61 % de los clientes mantiene una relación comercial superior a un año. La permanencia de los clientes y su intención de recomendación reflejan una percepción favorable y sostenida sobre la calidad y confiabilidad del servicio ofrecido por la empresa.

En este sentido, la reputación construida por “La Fuente” representa un activo intangible de alto valor estratégico, debido a que contribuye a la fidelización de clientes, fortalece la posición competitiva frente a otras empresas y favorece la captación de nuevos usuarios mediante la recomendación interpersonal.

Respecto al comportamiento de consumo frente a la competencia y la percepción del precio, se evidenció que el 81,23 % de los clientes no ha consumido botellones de empresas competidoras durante el último año. Asimismo, el 84,79 % considera que el precio ofrecido por “La Fuente” es competitivo. Estos resultados ponen de manifiesto una posición favorable frente a la competencia, sustentada en una propuesta de valor que integra calidad, confianza y precios percibidos como justos por los consumidores.

En relación con la atención recibida durante la entrega y la gestión de inconvenientes, se evidenció que el 93,53 % de los encuestados valora positivamente el servicio brindado. Este resultado evidencia que la atención al cliente representa una de las fortalezas más destacadas de la organización, dado que la cordialidad en el trato y la capacidad de respuesta contribuyen a fortalecer la confianza y satisfacción de los usuarios.

En lo referente al sistema de distribución del servicio, se evidenció que el 97,09 % de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la eficiencia del mismo. Este resultado refleja una amplia cobertura geográfica y confirma la capacidad de la red de distribución de “La Fuente” para atender oportunamente la demanda en los distintos sectores donde opera. En consecuencia, la accesibilidad del producto constituye una fortaleza estratégica que incrementa la conveniencia del servicio y consolida una presencia logística sólida y confiable.

En cuanto a la relación entre precio y beneficio, así como la percepción de competitividad frente al mercado, se determinó que el 96,76 % de los encuestados considera que existe una adecuada correspondencia entre el costo del producto y los beneficios recibidos. Este resultado evidencia que los consumidores perciben un equilibrio favorable entre la calidad y el precio, lo que fortalece la propuesta de valor de la empresa y contribuye a la retención de clientes a largo plazo.

Desde el análisis del posicionamiento de marca y su identidad visual, se evidenció que el 85,76 % de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el producto es fácilmente identificable. Este hallazgo demuestra un adecuado nivel de posicionamiento y recordación de marca en el mercado. Una identidad visual reconocible facilita la diferenciación frente a la competencia y fortalece la percepción de confianza y autenticidad asociada a “La Fuente”.

Asimismo, en relación con la disposición de los clientes a recomendar el servicio, se evidenció que el 97,41 % de los encuestados manifiesta una alta intención de recomendación hacia familiares, amigos o conocidos. Esta elevada intención

favorece el crecimiento orgánico de la empresa mediante el marketing boca a boca, reduce los costos de captación y fortalece la credibilidad de la marca en el mercado.

Se analizan la competitividad del precio frente a otras marcas y sobre si el costo ha motivado una reducción en el consumo, obteniéndose que el 84.79% de los encuestados valida la estrategia de precios de la empresa, lo que refleja un posicionamiento competitivo en el mercado. El precio de “La Fuente” no representa una barrera de entrada o permanencia, sino un factor de equilibrio percibido como justo por los usuarios.

En lo referente a las debilidades identificadas en el servicio, el análisis de los factores evaluados permitió reconocer aspectos relacionados con el desempeño logístico y operativo. En este sentido, el tiempo de entrega y el cumplimiento del servicio se consolidan como los principales aspectos susceptibles de mejora señalados por los usuarios. Esta situación se complementa con la respuesta ante incumplimientos, la falta de puntualidad ocasiona que algunos clientes opten por adquirir el producto a otros proveedores o acudir directamente a la planta para evitar el desabastecimiento.

A pesar del elevado nivel de fidelización observado, la falta de puntualidad representa un factor que afecta la continuidad del servicio y la experiencia del consumidor. En consecuencia, la eficiencia en las entregas adquiere una relevancia comparable a la calidad del producto dentro de la valoración integral realizada por los clientes.

En lo que respecta a los factores externos que influyen en la demanda, el análisis permitió identificar elementos que condicionan el comportamiento de compra. En este sentido, la disponibilidad del cliente en el domicilio evidenció que el 63,11 % de los encuestados considera que la ausencia en el hogar dificulta la adquisición del producto. Este resultado demuestra que la disponibilidad del cliente constituye un factor crítico para la continuidad de las ventas, evidencia la dependencia del modelo de distribución con respecto a la coincidencia horaria entre el repartidor y el consumidor.

De igual manera, las condiciones climáticas evidenciaron que el 55,34 % de los usuarios considera que el clima influye en la frecuencia de compra. Este resultado confirma que factores externos generan variaciones en el comportamiento de consumo y provocan fluctuaciones en la demanda a lo largo del año.

Finalmente, en relación con la presencia de competencia en el mercado, se evidenció que el 18,77 % de los clientes ha consumido botellones de empresas competidoras durante el último año. Este hallazgo confirma la existencia de competidores con una mayor capacidad de respuesta inmediata ante situaciones de urgencia. En consecuencia, las deficiencias logísticas representan una amenaza para la permanencia de los clientes y para la estabilidad de los ingresos de “La Fuente”, al facilitar la migración hacia alternativas con procesos de distribución más eficientes.

Resultados de la entrevista

La entrevista realizada al gerente de la empresa permitió obtener información estratégica de primera fuente sobre la situación administrativa, operativa y financiera de la organización.

A partir del análisis del direccionamiento estratégico de la empresa, se identificó que la organización cuenta con una misión orientada a brindar agua envasada de excelente calidad mediante procesos operativos confiables y una atención oportuna. Asimismo, la visión se enfoca en posicionar a la empresa como líder en la producción y distribución de agua envasada, reconocida por la calidad de sus productos, el servicio al cliente y la mejora continua de sus procesos. En este contexto, los valores institucionales establecidos honestidad, honradez, respeto, responsabilidad y amabilidad constituyen la base ética que orienta el desarrollo de las actividades empresariales.

En relación con el análisis de la gestión interna y la estructura organizacional, se evidenció que la empresa presenta fortalezas importantes como un producto de alta demanda, bajos costos de producción, rutas de distribución establecidas y control

mensual de cuentas por cobrar. Asimismo, la implementación de ventas por comisión, la experiencia de nueve años en el mercado y la aplicación de precios competitivos han contribuido al posicionamiento de la marca. Adicionalmente, la presencia en el sector rural, la disponibilidad de dos camiones propios, el servicio a domicilio y la cercanía con los clientes fortalecen la fidelización y la permanencia en el mercado.

Desde la perspectiva de la gestión administrativa y operativa, se identificaron debilidades relevantes que afectan el desempeño organizacional. Entre ellas destacan la ausencia de una estructura formal de dirección, la asignación verbal de responsabilidades y la falta de manuales administrativos y operativos. De igual manera, se evidencian limitaciones en la cultura organizacional, escasa inversión en marketing, ausencia de registros formales de control y toma de decisiones basada únicamente en la experiencia. También se identifican problemas en almacenamiento, baja productividad, información incompleta de clientes, falta de capacitaciones y desmotivación del personal, lo cual incide negativamente en la eficiencia operativa y la rentabilidad.

En cuanto al análisis del entorno interno y externo, se determinaron oportunidades relevantes para el crecimiento de la empresa. Entre ellas destacan el incremento sostenido de la demanda de agua purificada, la posibilidad de expansión hacia nuevos sectores, el uso de redes sociales como medio de captación de clientes y la generación de alianzas estratégicas con tiendas, restaurantes y empresas. Asimismo, la obtención de certificaciones de calidad se presenta como un factor clave para fortalecer la confianza del consumidor y mejorar el posicionamiento competitivo.

Por otra parte, en el mismo análisis se identificaron amenazas externas que pueden afectar el desempeño de la organización. Entre estas se encuentran la alta competencia en el mercado de agua purificada, el incremento en los costos de envases, tapas y combustible, así como el aumento de las tarifas de energía eléctrica. De igual forma, la presencia de marcas consolidadas, las fallas mecánicas en los vehículos de distribución y las dificultades de acceso a zonas rurales debido

al clima o al estado de las vías constituyen factores que limitan el crecimiento y la continuidad operativa.

En lo referente al análisis PESTEL, se evidenció que en el ámbito político la inestabilidad gubernamental representa una amenaza, mientras que los controles e inspecciones estatales constituyen una oportunidad para fortalecer la formalización y la confianza del consumidor.

En el ámbito económico, el incremento de los costos de combustible, envases y materiales afecta directamente la rentabilidad, aunque el poder adquisitivo de ciertos segmentos de consumidores representa una oportunidad de expansión de la demanda.

En el componente social, la adopción de hábitos de consumo saludables y la preferencia por el agua en botellones, así como el crecimiento del servicio a domicilio, constituyen oportunidades relevantes. Sin embargo, la limitada disponibilidad de los clientes en sus hogares representa una barrera operativa que afecta la eficiencia de la distribución.

En el ámbito tecnológico, la implementación de software para control de inventarios y entregas, junto con equipos automatizados de lavado, representa una oportunidad de mejora operativa, mientras que la aparición de nuevas presentaciones de agua purificada, como el agua alcalina, constituye una amenaza competitiva que exige innovación constante.

En el ámbito ecológico, las condiciones climáticas cálidas favorecen el consumo de agua purificada, mientras que las temporadas frías reducen la demanda, situación que ocasiona variaciones estacionales en las ventas.

En el componente legal, los permisos de funcionamiento y registros sanitarios constituyen una oportunidad que fortalece la credibilidad y permanencia de la empresa en el mercado formal.

En relación con la gestión financiera y operativa, se evidenció que el control económico de la empresa se realiza principalmente mediante registros básicos, sin una separación totalmente estructurada entre los recursos del negocio y los gastos personales. Asimismo, se identificaron los principales gastos operativos asociados a insumos, transporte y distribución, además de ineficiencias relacionadas con pérdidas de tiempo, retrasos en entregas y falta de control detallado en ciertos procesos, lo que afecta la rentabilidad general.

En cuanto al desempeño comercial, se identificó que ciertos clientes y zonas de distribución generan mayores niveles de ingresos, lo cual se relaciona directamente con la densidad poblacional y la facilidad de acceso logístico. Asimismo, se evidenció que factores como la puntualidad en las entregas, la cobertura del servicio y la capacidad de respuesta influyen directamente en el nivel de ventas, las fallas en la distribución provocan pérdida de clientes y reducción de ingresos.

Respecto a la evolución de los ingresos, se observó un comportamiento relativamente estancado en los últimos tres años, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias orientadas a la expansión del mercado, la mejora operativa y la optimización de los procesos internos para impulsar el crecimiento sostenible de la empresa.

Finalmente, en conjunto, los resultados obtenidos mediante la entrevista permitieron recopilar información estratégica clave para la elaboración de las matrices FODA y PESTEL, la cual constituye un insumo objetivo para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional y al incremento de la rentabilidad. La experiencia del gerente constituyó una fuente primaria esencial para identificar los factores internos y externos que explican el estancamiento de los ingresos, así como las oportunidades de crecimiento futuro.

2.3. Análisis e interpretación de los índices de rentabilidad de la envasadora de botellones de agua “La Fuente”

Gracias a la entrevista realizada, se identificó que la contabilidad de la empresa se lleva a cabo mediante registros manuales y de manera empírica. En este sentido, se revisa la información documental de periodos anteriores con el fin de obtener datos que permitan la elaboración del balance de situación financiera y del estado de resultados, los cuales constituyen la base para el análisis económico de la organización.

Con base en la documentación proporcionada por la envasadora, se elaboraron los estados financieros correspondientes a los años 2024 y 2025, lo que permitió calcular indicadores de rentabilidad como el ROA y el ROE. Estos indicadores facilitan la evaluación del desempeño financiero de la empresa en términos de la eficiencia en el uso de los activos y del rendimiento del patrimonio, además de ofrecer una visión comparativa de la evolución de la rentabilidad entre ambos períodos analizados.

Tabla 1. Balance de situación

Descripción	2024	2025
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$800	$500
Cuentas por cobrar clientes	$753,59	$1244
Partes relacionadas	-	-
Inventarios	$1226,41	$1414
Otros activos corrientes	$4450	-
Total activos corrientes	$7230	$3158
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedad, planta y equipo	$92000	$80000
Partes relacionadas	-	-
Otros activos no corrientes	$20827	$27000
Total activos no corrientes	$112827	$107000
TOTAL ACTIVOS	$120057	$110158
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES		
Préstamos y obligaciones financieras	$15000	-
Cuentas por pagar a proveedores	-	-

Partes relacionadas	-	$2447
Beneficios a empleados	$1000	$200
Anticipo de clientes	$150	-
Gastos acumulados	-	-
Otras cuentas por pagar corrientes	-	$3000
Total pasivos corrientes	$16150	$5647
PASIVOS NO CORRIENTES		
Préstamos y obligaciones financieras	$100907	$101511
Partes relacionadas	-	-
Otras cuentas por pagar no corrientes	-	-
Total pasivos no corrientes	$100907	$101511
TOTAL PASIVOS	$117057	$107158
PATRIMONIO		
Capital Social	-	$3000
Resultados acumulados	$3000	-
TOTAL PATRIMONIO	$3000	$3000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	$120057	$110158

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Estado de resultados

Descripción	2024	2025
Ingresos por ventas	$81494	$78234
Coste de ventas	$17776	$16429
UTILIDAD BRUTA	$63718	$61805
Gastos administrativos	$7673	$8034
Gastos comerciales	$14920	$15451
UTILIDAD OPERATIVA	$41125	$38320
Ingresos (Gastos) Financieros	$13908,84	$12181,32
Otros ingresos – egresos, neto	-	-
UTILIDAD ANTES DE I.R	$27216,16	$26138,68
Impuesto a la renta	$6804,04	$6534,67
UTILIDAD NETA	$20412,12	$19604,01

Fuente: elaboración propia

El ROA es un indicador de rentabilidad que permite evaluar la eficiencia en el uso de los activos en relación con la utilidad neta. Su fórmula corresponde a (Utilidad neta / Total de activos) × 100, la cual expresa el rendimiento obtenido por la empresa a partir de los recursos invertidos en sus activos productivos.

Para el año 2024, el ROA fue del 17%, mientras que para el año 2025 alcanzó el 17,80%. Este aumento de 0,80 % refleja una mejora en la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos invertidos. En términos

interpretativos, para el año 2025, por cada dólar invertido en activos, la envasadora generó aproximadamente $0,178 de utilidad neta, lo que refleja un uso más eficiente de los recursos disponibles en comparación con el periodo anterior.

Por otro lado, el ROE es un indicador de rentabilidad que mide el rendimiento sobre el patrimonio. Su fórmula corresponde a (Utilidad neta / Patrimonio) × 100, la cual posibilita evaluar la capacidad de la empresa para producir beneficios en relación con los recursos propios aportados por los accionistas o propietarios.

Para el año 2024, el ROE alcanzó el 680,40%, mientras que en 2025 fue del 653,47%. Estos valores resultan considerablemente elevados debido a que el patrimonio de la empresa es de aproximadamente $3.000, lo cual representa una base patrimonial reducida en comparación con la utilidad neta generada. Adicionalmente, se evidencia un alto nivel de endeudamiento, cerca del 97% de los activos se encuentran financiados mediante pasivos, lo que influye directamente en la magnitud de estos indicadores de rentabilidad sobre el patrimonio.

En conjunto, el análisis de los indicadores de rentabilidad ROA y ROE permite evidenciar el desempeño financiero de la empresa durante los periodos 2024 y 2025, muestra una evolución positiva en la eficiencia del uso de los activos y una alta rentabilidad sobre el patrimonio, influenciada por la estructura financiera basada en un elevado nivel de endeudamiento. Estos resultados proporcionan una visión general del comportamiento económico de la organización y constituyen una base fundamental para la interpretación de su situación financiera actual.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA “LA FUENTE”

La presente propuesta de plan estratégico se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la envasadora de botellones de agua “La Fuente”, donde se analizaron tanto los factores internos y externos que influyen en su desempeño empresarial como el comportamiento de sus índices de rentabilidad.

3.1. Antecedentes de la empresa

La empresa “La Fuente” se encuentra ubicada en el cantón Santiago de Píllaro y cuenta con nueve años de trayectoria en el mercado de envasado y distribución de botellones de agua. Su origen se vincula a una iniciativa de carácter familiar orientada a contribuir al bienestar y la salud de la población del cantón, impulsada por la visión de un empresario que promovió su puesta en marcha.

Actualmente, la empresa cuenta con cinco colaboradores y concentra su actividad comercial en la distribución de botellones de agua de 20 litros. La atención a los distintos sectores del cantón se realiza mediante rutas de distribución previamente establecidas, lo que permite mantener una cobertura geográfica amplia y constante.

A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado local, en los últimos años se ha observado un estancamiento en el crecimiento de los ingresos, situación que ha limitado su capacidad de expansión y sostenibilidad financiera. Esta situación refleja la necesidad de implementar un plan estratégico orientado a la optimización de procesos, el fortalecimiento de la fidelización de clientes y el incremento de las ventas, con el fin de mejorar los índices de rentabilidad y asegurar la sostenibilidad económica de la empresa.

3.2. Direccionamiento estratégico

Misión

Brindar agua envasada de alta calidad a los clientes mediante procesos operativos confiables y eficientes, acompañados de una atención oportuna y personalizada

Visión

Ser la empresa líder en la producción y distribución de agua envasada, reconocida por la calidad de sus productos, el servicio al cliente y la mejora continua de sus procesos.

Valores corporativos

Los valores institucionales constituyen la base ética que orienta el comportamiento organizacional y la relación de la envasadora de botellones de agua con sus clientes, proveedores y colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio.

Honestidad:
Se refiere a la veracidad y transparencia de la información proporcionada a clientes, proveedores y colaboradores. Implica que los trabajadores actúen con integridad en la elaboración y presentación de reportes a la gerencia, así como en la comunicación clara, precisa y veraz ante las inquietudes de los clientes, lo que contribuye al fortalecimiento de la credibilidad institucional.

Honradez:
Se orienta al manejo adecuado y responsable de los recursos, bienes y procesos de la empresa. Implica un comportamiento íntegro en todas las actividades operativas y evita cualquier forma de apropiación indebida o acciones desleales, especialmente en los procesos de entrega de botellones de agua a domicilio. De esta manera, contribuye a fortalecer la confianza del cliente y la eficiencia operativa.

Respeto:
Se define como el trato digno, cordial y considerado hacia clientes, proveedores y colaboradores. Este valor promueve un ambiente laboral armónico, fortalece las relaciones comerciales con independencia de las diferencias individuales y mejora la experiencia del cliente, así como su fidelización.

Responsabilidad:
Hace referencia al cumplimiento eficiente y oportuno de las funciones asignadas dentro de la empresa. Los colaboradores deben asegurar la correcta ejecución de las rutas de distribución y la entrega puntual de los pedidos según la planificación establecida, lo que incide directamente en la satisfacción del cliente y en la optimización de los procesos operativos.

Amabilidad:
Se entiende como la actitud cordial, empática y servicial en la atención al cliente. Este valor debe reflejarse en cada interacción con el consumidor y generar confianza, satisfacción y una experiencia positiva que contribuya al fortalecimiento de la fidelización y, en consecuencia, a la mejora de los ingresos y la rentabilidad.

3.3. Diagnóstico estratégico

Indicadores de rentabilidad

El análisis de los indicadores de rentabilidad posibilita evaluar la eficacia con que la empresa emplea sus recursos para generar beneficios y sostener su desempeño financiero.

En relación con el Retorno sobre los Activos (ROA), en el año 2024 se registró un 17 %, mientras que en 2025 este indicador alcanzó el 17,80 %, lo que representa un incremento de 0,80 puntos porcentuales. Este resultado refleja una mejora en la eficiencia del uso de los activos para la generación de utilidades. En términos interpretativos, durante 2025, por cada dólar invertido en activos, la empresa obtuvo

aproximadamente $0,178 de utilidad neta, lo que demuestra un aprovechamiento más eficiente de los recursos disponibles en comparación con el período anterior.

Por otro lado, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) presenta valores considerablemente elevados, con un 680,40 % en el año 2024 y un 653,47 % en el año 2025. Estos resultados se explican principalmente por el reducido nivel de patrimonio con el que opera la empresa, el cual se aproxima a los $3.000. Esta situación provoca una alta sensibilidad del indicador frente a las variaciones en la utilidad neta.

Adicionalmente, se evidencia un elevado nivel de endeudamiento, debido a que aproximadamente el 97 % de los activos se encuentran financiados mediante pasivos. Esta estructura financiera influye directamente en la magnitud del ROE y genera una configuración de capital altamente apalancada. Si bien este apalancamiento incrementa la rentabilidad sobre el patrimonio, también implica un mayor nivel de riesgo financiero debido a la alta dependencia del financiamiento externo.

Matriz PESTEL

Con el propósito de examinar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, se elaboró la matriz PESTEL, la cual permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el desempeño organizacional y en su capacidad para generar ingresos y mejorar sus niveles de rentabilidad.

A continuación, se presenta la respectiva matriz:

Cuadro 1. Matriz PESTEL

Políticos • Gobiernos Inestables • Inspecciones y controles de entidades gubernamentales	Económicos • Precio de combustible • Poder adquisitivo de consumidores • Incremento en el costo de materia prima	Sociales • Hábitos de consumo saludables • Preferencia por agua embotellada • Disponibilidad de clientes en su domicilio • Preferencia por servicios a domicilio
Tecnológicos • Nuevas presentaciones de agua embotellada • Software para control de entregas • Equipos automatizados	Ecológicos • Clima • Reutilización de botellones	Legales • Permisos de funcionamiento y registros sanitarios

Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz PESTEL ofrece una visión integral del entorno en el que se desenvuelve la empresa, lo que posibilita identificar los factores externos que inciden directamente en su desempeño. Este diagnóstico representa una base esencial para la elaboración del presente plan estratégico, pues orienta el diseño de acciones dirigidas a optimizar los procesos operativos, incrementar los ingresos, fortalecer la posición competitiva de la organización y, con ello, mejorar sus índices de rentabilidad en el mediano plazo.

Matriz FODA

Se presenta la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permite elaborar un diagnóstico situacional integral de la empresa a partir de los factores internos y externos identificados. Este análisis representa una base esencial para el diseño de estrategias orientadas a mejorar el desempeño organizacional e incrementar los ingresos y la rentabilidad.

A continuación, se presenta la matriz correspondiente:

Tabla 10. Matriz FODA

Entorno Interno	
Fortalezas	**Debilidades**
F1. Posición sólida frente a la competencia. F2. Experiencia de 9 años en el mercado. F3. Marca reconocida por clientes. F4. Alta fidelización de clientes. F5. Relación cercana con clientes. F6. Rutas establecidas. F7. Compra por recomendación. F8. Dos vehículos para distribución.	D1. Decisiones empíricas. D2. Ausencia de capacitaciones. D3. Incumplimiento de ruta establecidas. D4. Incapacidad para atender pedidos urgentes. D5. Incumplimiento de protocolo de entrega. D6. Base de datos incompleta y desactualizada. D7. Riesgo de desabastecimiento del producto. D8. Habilidades gerenciales ausentes.
Entorno Externo	
Oportunidades	**Amenazas**
O1. Preferencia por agua embotellada. O2. Nuevos sectores o comunidades. O3. Alianzas con restaurantes y empresas. O4. Preferencia por servicio a domicilio. O5. Poder adquisitivo de los consumidores.	A1. Competencia con mayor eficiencia de entrega. A2. Competencia elevada. A3. Averías en los vehículos de reparto. A4. Restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales. A5. Disponibilidad de clientes en su domicilio. A6. Presencia de marcas reconocidas.

Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz FODA permite sintetizar los principales factores internos y externos que inciden en el desarrollo de las actividades operativas de la empresa "La Fuente". En este sentido, se identifican ocho fortalezas, ocho debilidades, cinco oportunidades y seis amenazas, lo que evidencia un entorno con potencial de crecimiento, pero también con limitaciones internas que deben ser corregidas.

Este diagnóstico representa un insumo fundamental para el diseño de estrategias dirigidas a potenciar las fortalezas y oportunidades, así como a disminuir las debilidades y mitigar las amenazas, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, incrementar la competitividad y, con ello, optimizar los ingresos y los índices de rentabilidad de la empresa.

Matriz EFI y EFE

Los factores clave derivados de los análisis internos y externos previos se incorporan en las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE), con el fin de profundizar en el diagnóstico estratégico de la empresa "La Fuente" y establecer su situación organizacional.

Matriz de evaluación de factores internos

Con el objetivo de analizar la situación interna de la empresa, se elabora la matriz EFI, la cual permite evaluar el nivel de fortaleza o debilidad de los factores internos identificados.

Para elaborar la matriz, se asigna a cada factor un peso en una escala de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), en función del grado de incidencia que este ejerce sobre el éxito competitivo de la empresa, de modo que la sumatoria de los pesos totalice 1,0 y se garantice así una ponderación adecuada de todos los factores evaluados. Posteriormente, cada factor se califica del 1 al 4, donde 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Finalmente, se obtiene el valor ponderado al multiplicar el peso asignado por la clasificación correspondiente, y la sumatoria de dichos valores permite interpretar la posición interna de la empresa en una escala de 1,0 a 4,0, donde 2,5 constituye el punto medio de referencia.

Valores inferiores a 2.5 indican debilidad interna. Valores superiores a 2.5 indican fortaleza interna.

A continuación, se presenta la matriz EFI de la envasadora:

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Factores Internos clave	Peso	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1. Posición sólida frente a la competencia.	0,1	4	0,4
F2. Experiencia de 9 años en el mercado.	0,08	4	0,32
F3. Marca reconocida por clientes.	0,09	4	0,36
F4. Alta fidelización de clientes.	0,1	4	0,4
F5. Relación cercana con clientes.	0,06	3	0,18
F6. Rutas establecidas.	0,08	4	0,32
F7. Compra por recomendación.	0,05	3	0,15
F8. Dos vehículos para distribución.	0,05	3	0,15
Debilidades			
D1. Decisiones empíricas.	0,07	1	0,07
D2. Ausencia de capacitaciones.	0,05	1	0,05
D3. Incumplimiento de ruta establecidas.	0,07	1	0,07
D4. Incapacidad para atender pedido urgentes.	0,06	2	0,12
D5. Incumplimiento de protocolo de entrega.	0,05	1	0,05
D6. Base de datos incompleta y desactualizada.	0,02	2	0,04
D7. Riesgo de desabastecimiento del producto.	0,05	1	0,05
D8. Habilidades gerenciales ausentes.	0,02	1	0,02
Total	1,00		2,75

Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido en la matriz EFI es de 2,75, lo que indica que la empresa se sitúa ligeramente por encima del promedio teórico de 2,5, reflejando una condición de fortaleza interna moderada.

Sin embargo, este resultado también evidencia que, aunque la empresa posee fortalezas relevantes como la fidelización de clientes, la experiencia en el mercado y la marca posicionada, aún existen debilidades operativas que afectan su desempeño, especialmente en la gestión administrativa, control de procesos y capacitación del personal.

En este sentido, se evidencia que la organización aprovecha de manera parcial las fortalezas identificadas, mientras que las debilidades no han sido corregidas oportunamente, lo que limita el incremento de la eficiencia operativa y el fortalecimiento de la rentabilidad de la empresa.

Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE posibilita evaluar el entorno externo de la empresa mediante la identificación del grado en que la organización aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas presentes en el mercado.

Para su elaboración, se asigna a cada factor un peso entre 0,0 y 1,0, el cual refleja su nivel de importancia dentro del sector, de modo que la sumatoria total de los pesos debe ser igual a 1,0. Posteriormente, se otorga una calificación entre 1 y 4, donde 1 equivale a una respuesta deficiente, 2 a una respuesta baja, 3 a una respuesta media y 4 a una respuesta alta.

El puntuación ponderada se obtiene mediante la multiplicación del peso asignado por la calificación correspondiente. La suma de estos valores permite determinar la posición externa de la empresa en una escala de 1,0 a 4,0, donde el valor de 2,5 representa el punto de referencia para la interpretación de los resultados.

Valores superiores a 2.5 indican un buen aprovechamiento del entorno. Valores inferiores a 2.5 indican una respuesta débil frente al entorno.

A continuación, se presenta la matriz EFE:

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Factores Externos clave	Peso	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1. Preferencia por agua embotellada.	0,1	3	0,3
O2. Nuevos sectores o comunidades.	0,8	1	0,08
O3. Alianzas con restaurantes y empresas.	0,09	2	0,18
O4. Preferencia por servicio a domicilio.	0,1	4	0,4
O5. Poder adquisitivo de los consumidores.	0,07	2	0,14
Amenazas			
A1. Competencia con mayor eficiencia de entrega.	0,12	3	0,36
A2. Competencia elevada.	0,1	4	0,4
A3. Averías en los vehículos de reparto.	0,06	3	0,18
A4. Restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales.	0,09	2	0,18
A5. Disponibilidad de clientes en su domicilio.	0,09	2	0,18
A6. Presencia de marcas reconocidas.	0,1	3	0,3
Total	1,00		2,70

Fuente: elaboración propia

El valor de 2,70 alcanzado en la matriz EFE evidencia que la empresa mantiene una respuesta externa moderadamente favorable, lo que significa que consigue capitalizar en cierta medida las oportunidades del entorno, al tiempo que atenúa algunas de las amenazas existentes.

No obstante, se evidencia un margen de mejora importante, especialmente en aspectos como la expansión hacia nuevos sectores y comunidades, así como en la capacidad de respuesta frente a factores logísticos y de mercado, tales como la disponibilidad de clientes en el domicilio y las restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales.

Estas limitaciones influyen directamente en la eficiencia operativa y, en consecuencia, en el desempeño de los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

En conjunto, los resultados de las matrices EFI y EFE evidencian que la empresa “La Fuente” se encuentra en una posición interna y externa relativamente estable, con fortalezas que deben ser potenciadas y debilidades que requieren intervención inmediata.

Este diagnóstico constituye una base fundamental para la formulación del plan estratégico, el cual deberá enfocarse en mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de recursos y fortalecer la cobertura de mercado, con el objetivo final de incrementar los ingresos y mejorar los índices de rentabilidad de la empresa.

3.4. Formulación estratégica

A partir del análisis de la matriz FODA, se formulan estrategias de tipo FO, DO, FA y DA, las cuales constituyen la base del direccionamiento estratégico de la envasadora de agua purificada “La Fuente”.

Las estrategias FO (Fortalezas–Oportunidades) permiten aprovechar las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades del entorno; las estrategias DO (Debilidades–Oportunidades) se orientan a reducir las debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades externas; las estrategias FA (Fortalezas–Amenazas) buscan utilizar las fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas; y las estrategias DA (Debilidades–Amenazas) están orientadas a minimizar las debilidades y reducir el riesgo frente a amenazas del entorno.

En conjunto, estas estrategias están orientadas al incremento de los ingresos y a la mejora de los índices de rentabilidad, particularmente el ROA y el ROE, como indicadores clave del desempeño financiero de la empresa.

Objetivo general

Incrementar los ingresos de la envasadora de agua purificada “La Fuente” durante el período 2027-2031 para fortalecer los índices de rentabilidad y enfrentar el estancamiento económico de la organización.

Este objetivo integra el direccionamiento estratégico de la empresa y se orienta principalmente a superar el estancamiento de ingresos identificado en el diagnóstico. Su cumplimiento permitirá mejorar la eficiencia en la generación de utilidades a partir del uso de los activos, reflejándose en el ROA, así como fortalecer

la sostenibilidad financiera de la organización frente a su alto nivel de apalancamiento.

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1

Incrementar en un 20 % las ventas de botellones de agua en el cantón Píllaro durante el período 2027-2031 mediante el fortalecimiento de la frecuencia de compra de los clientes actuales.

El presente objetivo busca incrementar las ventas mediante el fortalecimiento de la frecuencia de compra de los clientes actuales. La meta del 20 % se fundamenta en el comportamiento histórico de la empresa, los estados financieros evidencian una disminución aproximada del 4 % en las ventas entre 2024 y 2025. En este sentido, se considera técnicamente viable recuperar un crecimiento promedio del 4 % anual durante los cinco años de ejecución del plan estratégico contribuyendo al fortalecimiento de los ingresos y de los índices de rentabilidad de la empresa.

Estrategias

E1. Establecer incentivos por consumo recurrente mediante descuentos por volumen o permanencia (FO: F4 – O1).

La estrategia aprovecha la elevada fidelización de los clientes actuales y la creciente preferencia por el consumo de agua embotellada para incentivar compras más frecuentes y aumentar el volumen de consumo por hogar, contribuyendo al incremento de los ingresos y de la rentabilidad empresarial.

E2. Implementar un sistema de compras programadas con frecuencias semanales y quincenales para clientes fidelizados, que garantice la entrega periódica de botellones de agua. (FO: F4 – O1).

Esta estrategia se fundamenta en el alto nivel de fidelización de los clientes y en la creciente preferencia por el consumo de agua embotellada, factores que favorecen la recurrencia de las compras. Su implementación permitirá generar ingresos estables, fortalecer la relación con los clientes y contribuir al incremento de la rentabilidad de la organización.

E3. Diseñar planes de precios preferenciales dirigidos a instituciones, restaurantes y empresas, con el propósito de aprovechar la posición competitiva de la organización y fortalecer su participación en el mercado (FO: F1 – O3).

La estrategia tiene como propósito consolidar convenios comerciales con clientes corporativos, con el fin de incrementar el volumen de ventas y diversificar la cartera de clientes. Su implementación favorecerá el crecimiento sostenido de los ingresos y el fortalecimiento de la rentabilidad de la organización.

E4. Fortalecer el seguimiento personalizado a clientes con menor frecuencia de consumo para prevenir la pérdida de ventas (DO: D6 – O4).

La estrategia tiene como propósito corregir la deficiencia en la gestión de la información de los clientes mediante el aprovechamiento de la preferencia por las entregas a domicilio. Su implementación permitirá identificar a los usuarios con baja frecuencia de compra, efectuar un seguimiento oportuno y reducir la pérdida de ventas ocasionada por la falta de contacto o de coordinación.

Objetivo Estratégico 2

Optimizar en un 18 % la eficiencia de los procesos de distribución durante el período 2027-2031, mediante la reducción de los costos operativos y el fortalecimiento de los índices de rentabilidad.

Este objetivo busca optimizar la eficiencia de los procesos de distribución con el fin de reducir los costos operativos y fortalecer los índices de rentabilidad de la empresa. La meta del 18 % se sustenta en el incremento anual del 3,56 %

registrado en los gastos de ventas entre 2024 y 2025, según los estados financieros analizados. Debido a que las estrategias propuestas actúan directamente sobre los factores que generan estos costos, se proyecta compensar dicho incremento durante los cinco años de ejecución del plan estratégico, hasta alcanzar una optimización acumulada del 18 % al finalizar el período 2027–2031.

Estrategias

E1. Implementar rastreo satelital en los vehículos para el control de rutas y optimización de entregas (DA: D3 – A1).

Esta estrategia permite supervisar el cumplimiento de las rutas, mejorar los tiempos de entrega y optimizar los recursos operativos, lo que fortalece la eficiencia de la organización frente a la competencia.

E2. Establecer un sistema de control de mantenimiento preventivo mediante registros técnicos programados (DA: D1 – A3).

La planificación del mantenimiento de vehículos reduce el riesgo de averías, asegura la continuidad del servicio y evita pérdidas económicas por interrupciones operativas.

E3. Actualizar la base de datos de clientes para coordinar entregas y realizar llamadas previas en caso de ausencia o dificultad de acceso (DA: D6 – A5 – A4).

Esta estrategia mejora la planificación logística, reduce tiempos improductivos y optimiza la eficiencia del servicio de distribución.

E4. Capacitar al personal de reparto en cumplimiento de rutas y protocolos de entrega (DO: D3 – O4).

La capacitación del personal permite mejorar la eficiencia operativa, responder a la demanda del servicio a domicilio y aumentar la satisfacción del cliente.

Objetivo Estratégico 3

Fortalecer en un 10 % las competencias administrativas y el reconocimiento de la marca “La Fuente” durante el período 2027-2031 para mejorar la competitividad y estados financieros.

Este objetivo busca fortalecer las competencias administrativas y el reconocimiento de la marca “La Fuente” para mejorar la competitividad y contribuir al incremento de los índices de rentabilidad. La meta del 10 % se sustenta en la Matriz EFI, la cual obtuvo una calificación de 2,75 (≈68,75 %), lo que demuestra que la empresa posee un nivel de desarrollo interno cercano al 60–70 %. En este contexto, se plantea una mejora gradual sobre las capacidades existentes, enfocada en la gestión administrativa, la capacitación y el posicionamiento comercial. Por ello, el 10 % representa una meta técnicamente alcanzable durante el período 2027–2031.

Estrategias

E1. Desarrollar habilidades de negociación y gestión de convenios mediante capacitaciones dirigidas al personal administrativo (DO: D8 – O3).

El fortalecimiento de competencias gerenciales permitirá aprovechar oportunidades de alianzas estratégicas, lo que generará nuevas fuentes de ingresos y mejorará la competitividad.

E2. Reforzar el posicionamiento de la marca mediante la incorporación de elementos visuales en vehículos y uniformes (FA: F3 – A2).

Esta estrategia busca fortalecer el reconocimiento de la marca frente a la competencia, con el propósito de mejorar la identificación del servicio, la confianza del cliente y la preferencia del mercado.

Las estrategias formuladas responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional y se orientan a superar el estancamiento de los ingresos

mediante el fortalecimiento comercial, la optimización operativa y el desarrollo del talento humano.

Su implementación permitirá incrementar las ventas, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y generar un impacto positivo en los índices de rentabilidad, especialmente en el ROA y el ROE, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa “La Fuente”.

Estructura organizacional

Recursos humanos

El análisis del área de recursos humanos de la envasadora de agua purificada “La Fuente” permite identificar una estructura organizacional reducida, característica de una empresa de tamaño pequeño, pero con funciones claramente definidas y orientadas al cumplimiento eficiente de las actividades operativas y administrativas. La organización cuenta con un total de cinco trabajadores, distribuidos en dos niveles jerárquicos: un nivel directivo y un nivel operativo, lo que facilita una gestión cercana, una supervisión permanente y una rápida capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

La estructura actual responde a un modelo funcional básico en el que la gerencia concentra la planificación, coordinación y control de las actividades empresariales, mientras que el personal operativo se encarga de los procesos productivos y de distribución del agua purificada. Esta configuración ha permitido mantener la continuidad y estabilidad del negocio a lo largo del tiempo; sin embargo, también evidencia la necesidad de fortalecer la formalización administrativa mediante instrumentos de gestión que delimiten responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de comunicación interna.

En este contexto, la elaboración de matrices de cargos, responsabilidades y descriptivos de funciones constituye una herramienta fundamental para institucionalizar los procesos organizacionales, reducir la duplicidad de tareas y

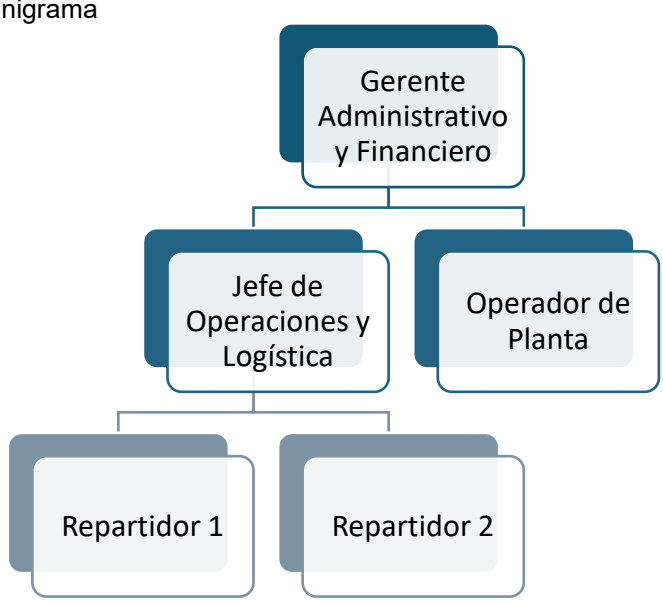
facilitar la evaluación del desempeño del talento humano. Dichas matrices se presentan en los anexos del presente trabajo, mientras que a continuación se expone el análisis correspondiente a la estructura funcional propuesta para la empresa.

Organigrama funcional

Con el propósito de representar gráficamente la estructura interna de la envasadora de agua purificada “La Fuente”, se presenta el organigrama funcional de la empresa. Este instrumento permite identificar los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad y los canales de coordinación entre las diferentes áreas, lo cual facilita la comprensión de la distribución de responsabilidades y del funcionamiento organizacional.

Además, el organigrama constituye una herramienta de gestión que fortalece la comunicación interna, optimiza la toma de decisiones y contribuye al desarrollo eficiente de las actividades administrativas, productivas y logísticas de la empresa.

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia

Con el propósito de representar gráficamente la estructura interna de la envasadora de agua purificada “La Fuente”, se presenta el organigrama funcional de la

empresa. Este instrumento permite visualizar los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad y los canales de coordinación existentes entre las diferentes áreas, lo cual facilita la comprensión de la distribución de responsabilidades y del funcionamiento organizacional. Asimismo, constituye una herramienta de gestión que contribuye al fortalecimiento de la comunicación interna, la optimización de la toma de decisiones y el cumplimiento eficiente de las actividades administrativas, productivas y logísticas.

Descriptivo de funciones

La estructura de funciones de la envasadora de agua purificada “La Fuente” se organiza en áreas administrativas, operativas, productivas y de distribución, lo que permite establecer responsabilidades específicas para cada cargo y fortalecer la coordinación interna de la empresa.

De acuerdo con el Anexo 10, el cargo de Gerente Administrativo y Financiero representa el nivel estratégico de la organización, debido a su responsabilidad en la gestión de recursos, control financiero y toma de decisiones, aspectos fundamentales para la sostenibilidad y dirección empresarial.

Según lo establecido en el Anexo 11, el Jefe de Operaciones y Logística cumple un papel esencial en la coordinación de las actividades productivas y de distribución, mediante la planificación de rutas, supervisión del personal operativo y control de los procesos logísticos.

Asimismo, el Anexo 12 evidencia que el Operador de Planta tiene una función directamente relacionada con la calidad del producto, al encargarse de actividades de envasado, higiene y control básico de calidad que garantizan el cumplimiento de los estándares del proceso productivo.

Por otra parte, en el Anexo 13 se detallan las funciones del Repartidor, quien representa el vínculo directo entre la empresa y el cliente mediante la entrega del producto, gestión de pedidos y comunicación de novedades durante la distribución.

En conjunto, la estructura de funciones refleja una organización funcional con responsabilidades definidas; no obstante, su formalización constituye una oportunidad para fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia operativa y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

Sistema de seguimiento y evaluación

El sistema de seguimiento y evaluación de la envasadora de agua purificada “La Fuente” constituye un mecanismo de control estratégico orientado a medir el nivel de cumplimiento de las metas definidas en el Plan Estratégico 2027–2031. Su finalidad es garantizar la correcta ejecución de las estrategias formuladas, facilitar la toma oportuna de decisiones, detectar posibles desviaciones e implementar medidas correctivas que contribuyan a la mejora continua y al incremento de la rentabilidad empresarial.

Este sistema se encuentra directamente vinculado con los indicadores financieros de rentabilidad, especialmente el ROA y el ROE, los cuales permiten evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y el rendimiento del capital invertido.

Indicadores de gestión

Para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos se establecen indicadores de gestión cuantitativos y medibles, los cuales permiten evaluar el desempeño de la organización de manera periódica.

Objetivo Estratégico 1: Incremento de la recurrencia de compra

El primer objetivo estratégico se orienta al incremento de la frecuencia de compra de los clientes actuales, se considera que la envasadora de agua “La Fuente” cuenta con una base consolidada de aproximadamente 1.500 clientes. En este sentido, el indicador principal se enfoca en la recurrencia de compra mensual por cliente, que permite determinar la cantidad de adquisiciones realizadas por cada cliente durante un periodo establecido.

Este indicador resulta de relacionar el total de compras concretadas durante el mes con la cantidad de clientes activos, lo cual posibilita establecer el patrón de consumo y el nivel de estabilidad de la demanda. El objetivo se considera cumplido cuando se evidencia un incremento sostenido del 15 % en la frecuencia de compra mensual.

Adicionalmente, este indicador está directamente relacionado con la fidelización y con el comportamiento de consumo identificado en la encuesta, donde se evidencia que el 95,79 % de los clientes realiza compras recurrentes, lo que facilita la implementación de estrategias de compras programadas e incentivos de consumo.

Objetivo Estratégico 2: Mejora de la distribución

El segundo objetivo estratégico se enfoca en la optimización del proceso de distribución de la envasadora “La Fuente”, debido a que el sistema logístico constituye un factor crítico para la continuidad del servicio y la satisfacción del cliente. El indicador principal corresponde al porcentaje de cumplimiento de rutas de distribución, el cual mide la eficiencia operativa del sistema logístico.

Este indicador se obtiene mediante la relación entre las entregas efectivamente realizadas y las entregas programadas en el periodo de evaluación, expresado en términos porcentuales. El objetivo se considera alcanzado cuando se logra una eficiencia del 95 % en el cumplimiento de rutas, lo cual garantiza la reducción de retrasos, mejora en la puntualidad del servicio y optimización del uso de los vehículos de la empresa.

Asimismo, este indicador se complementa con la reducción del tiempo de entrega y la disminución de pedidos no atendidos, aspectos que según el diagnóstico constituyen una de las principales debilidades operativas de la organización.

Objetivo Estratégico 3: Fortalecimiento administrativo y posicionamiento de marca

El tercer objetivo estratégico está orientado al fortalecimiento de las capacidades administrativas y al posicionamiento de la marca “La Fuente”, debido a que la empresa presenta debilidades en la formalización de procesos y en la identidad visual corporativa.

Para este objetivo se establecen dos indicadores principales. El primero corresponde al nivel de formalización organizacional, el cual mide el porcentaje de procesos documentados, manuales implementados y capacitaciones ejecutadas dentro de la empresa. Este indicador permite evaluar el grado de consolidación administrativa y se considera cumplido cuando se alcanza al menos el 90 % de procesos formalizados.

El segundo indicador corresponde al nivel de posicionamiento visual de la marca, el cual se mide a través del porcentaje de vehículos rotulados y la utilización de uniformes institucionales por parte del personal operativo. Este indicador permite evaluar la visibilidad y el reconocimiento de la marca en el mercado, debido a que actualmente la empresa no cuenta con una identidad visual estructurada. El objetivo se considera alcanzado cuando el 100 % de los camiones y del personal operativo cuenten con una imagen corporativa institucional.

Estos indicadores permiten fortalecer la identidad organizacional, mejorar la percepción del cliente y contribuir indirectamente al incremento de los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

Mecanismos de control y mejora

Los mecanismos de control y mejora continua constituyen herramientas fundamentales para garantizar la correcta ejecución del plan estratégico y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entre los principales mecanismos establecidos se encuentran:

- Realización de reuniones mensuales de evaluación de resultados.
- Elaboración de informes de gestión y desempeño operativo.
- Aplicación del ciclo de mejora continua Ciclo PHVA para la corrección de desviaciones.
- Implementación de acciones correctivas y preventivas ante incumplimientos de metas.
- Supervisión permanente de rutas de distribución y procesos productivos.
- Control de indicadores financieros relacionados con el ROA y ROE.
- Actualización periódica de la base de datos de clientes.
- Evaluación del cumplimiento de capacitaciones y procesos administrativos.
- Retroalimentación continua del personal operativo y administrativo.

Dichos mecanismos favorecen una toma de decisiones sustentada en datos, propician una mayor eficiencia en las operaciones y aseguran la sostenibilidad financiera de la organización. Su aplicación contribuye directamente al incremento de los ingresos, la reducción de costos y la mejora de los índices de rentabilidad, especialmente el ROA y el ROE.

En conjunto, el sistema de seguimiento y evaluación propuesto permite establecer un control integral del plan estratégico de la envasadora “La Fuente”, con el propósito de orientar las estrategias implementadas hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos. De esta manera, se garantiza la mejora continua del desempeño organizacional y el fortalecimiento de la rentabilidad empresarial durante el período 2027–2031.

CONCLUSIONES

- Se establecieron las bases teóricas vinculadas a la planificación estratégica, los índices de rentabilidad y el estancamiento de ingresos, a través del examen de la planificación estratégica entendida como una herramienta de gestión que orienta el accionar empresarial hacia el logro de objetivos financieros y comerciales. De igual manera, se puso en evidencia que la rentabilidad puede resultar afectada cuando los ingresos se mantienen estancados, circunstancia que restringe la capacidad de crecimiento y generación de utilidades de la organización.

- Mediante el análisis de los factores internos y externos de la envasadora de agua “La Fuente” se identificaron fortalezas como la trayectoria en el mercado, el alcance de distribución, el vínculo cercano con los clientes y el servicio de entrega a domicilio. De igual manera, se detectaron oportunidades relacionadas con el crecimiento de la demanda y la fidelización de clientes. Sin embargo, también se identificaron debilidades y amenazas que inciden en el estancamiento de los ingresos, tales como la alta competencia y la limitada implementación de estrategias comerciales orientadas a la captación de nuevos clientes.

- Con base en los resultados obtenidos, se diseñó un plan estratégico orientado al mejoramiento de los índices de rentabilidad de la empresa, mediante el establecimiento de objetivos, estrategias y acciones enfocadas en el incremento de las ventas, el fortalecimiento de la cartera de clientes, la optimización de los recursos y la mejora de la gestión administrativa. Asimismo, se propone una guía para la toma de decisiones que permite direccionar los esfuerzos empresariales hacia la generación de mayores ingresos y utilidades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la envasadora de botellones de agua “La Fuente” implementar el plan estratégico propuesto, este permite aprovechar las fortalezas identificadas y corregir las debilidades que actualmente limitan su crecimiento y eficiencia operativa.

- Es necesario fortalecer la gestión administrativa mediante la formalización de procesos internos, capacitación del personal y mejora en la toma de decisiones, con el propósito de optimizar la operación y elevar la calidad del servicio al cliente.

- Se recomienda actualizar y mantener una base de datos de clientes organizada y funcional, lo cual permitirá mejorar la logística de distribución, reducir errores en las entregas y aumentar la satisfacción del cliente.

- La empresa debe enfocarse en mejorar la eficiencia operativa de las rutas de distribución y en la atención oportuna de pedidos, lo que contribuirá directamente al incremento de ventas y a la fidelización de clientes.

- Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del desempeño financiero y estratégico de la empresa, con el objetivo de asegurar la correcta ejecución del plan y la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Apugllón, B. S. (2023). Propuesta de un plan logístico para la empresa Splendor Ambato, provincia de Tungurahua.

Armijo, K. A., & Hidalgo, J. E. (2020). La planificación y su incidencia en el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Agua Purificada Envasada Caluma, del cantón Caluma, provincia Bolívar. Año 2019 (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática. Escuela de Gestión Empresarial. Carrera de Ingeniería Comercial).

Ávalos, J. L. B., Parra, E. X. C., Torres, E. M. B., & Avalos, R. A. B. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. ConcienciaDigital, 4(2.1), 154-165.

Baque, L. K., Izquierdo, A. M., & Viteri, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. Revista Universidad y Sociedad, 14(2), 66-74.

Calle, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016

Caminos, W. G., León, D. A., Haro, D. A., y Bravo, M. B. (2025). Presupuesto y planificación estratégica en empresas ecuatorianas. Revista Venezolana De Gerencia, 30(Especial 14), 1260-1273. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.24

Castro., J.J. Gómez., L.K. y Camargo., E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. Tecnura, 27(75), 140-174. https://doi.org/10.14483/22487638.19171

Colorado, J. R., Romero, M., Salazar, M., Cabrera, G., & Castillo, V. R. (2025). Análisis Comparativo de los Coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la Validación de Cuestionarios. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica , 4(4), 2738–2755. https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.836

Correa, D., Vélez, N. & Murillo, M. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. Desarrollo Gerencial, 13(2), 1-24.

Delgado, B.I.,Bravo, W.A., & Pinzón, L.E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. Revista Publicando, 9(34), 96-107

Diaz, S. F., Sandoval, F. J. M., & Angulo, M. D. P. R. (2022). Una revisión sistemática sobre la contribución de los indicadores financieros a la identificación del riesgo de insolvencia de las pymes en América Latina.

Franco, D. I. Q., Mendoza, E. P. A., Villacrés, E. J. F., & Franco, W. P. Q. (2025). Factores de gestión financiera y estructura de capital en la rentabilidad de las pymes ecuatorianas en el periodo 2024. Polo del Conocimiento, 10(8), 2562-2597.

Franco, D. I. Q., Mendoza, E. P. A., Villacrés, E. J. F., & Franco, W. P. Q. (2025). Factores de gestión financiera y estructura de capital en la rentabilidad de las pymes ecuatorianas en el periodo 2024. Polo del Conocimiento, 10(8), 2562-2597.

García, A. J. C., Villavicencio, K. B. V., Manobanda, M. M. P., Pérez, L. F. L., Reyes, D. L. B., & Galarza, I. A. Q. (2025). El ADN de las empresas exitosas: Planificación estratégica basada en datos. Ciencia y Desarrollo, 28(1), 519-528

Gutiérrez, J. M. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 94, pp. 762-783.

Guzmán, E., Méndez, G., Concha, Y., Alarcón, M., & Faúndez, C. (2025). Diseños de investigación cuantitativa en ciencias de la actividad física y la salud. Revista Ciencias de la Actividad Física UCM, 26(2), 63-85. https://doi.org/10.29035/rcaf.26.2.5

Hernández, S., & Duana, D. . (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51–53. https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019

Herrera, S., Hidalgo, K., Morales, O., Pillasagua, J., & Caicedo, F. (2023). La contabilidad gerencial como herramienta de control para mejorar la rentabilidad de las Pymes en la industria de la construcción ecuatoriana. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 5062-5077. https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545

Jaime, L. P. M., Yánez, R. A. T., & Guaranda, J. Y. A. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. Dominio de las Ciencias, 8(1), 372-383.

Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8(1), 141-150. Retrieved May 26, 2026, from http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009&lng=en&tlng=es.

Lindao, K. A. (2020). Estrategias financieras y rentabilidad para las PYMES [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena].

Loor, E. A. G., Wilson, J. V. C., Zambrano, H. Y. L., & Mosquera, R. A. C. (2020). Plantas purificadoras: Realidad del agua embotellada en Ecuador. Dominio de las Ciencias, 6(3), 692-705

Loor, F. I. M., & Suárez, M. D. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. Polo del conocimiento, 8(2), 895-918.

Maldonado, I. A., Vizcaíno, P. I., Ramón, S. J., & Astudillo, N. G. (2025). Métodos mixtos: integración de datos cuantitativos y cualitativos. *Sinergia Académica, 8*(6).

Martínez, J. I., Palacios, G. E., & Oliva, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *RA XIMHAI, 19*(1), 67-83. doi:10.35197/rx.19.01.2023.03.jm

Martínez, M. (2024). Análisis estratégico organizacional de una empresa dedicada a la producción y comercialización de marcas de alimentos en Colombia.

Morejón, M. G. (2023). Estudio de factibilidad para la implementación de una planta embotelladora de agua purificada, cantón Balzar, 2022.

Paltán, M. J. (2022). Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa EMPRO en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025.

Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. Revista Interamericana de Bibliotecología, 45(3), e340545.

Quiroz, H. O., López, E. J. O., & Yactayo, D. P. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros, 8(4).*

Rodríguez, C. J. M., Villegas, D. M. C., & Balseca, N. I. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas SA. Espacios, 18.

Rojas, P. J., Gómez, E. I., & Gil, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8, 135-149.

Samaniego, R. Valdiviezo, M., González, J., Encalada, J., Enderica, O. (2022) Planificación estratégica. Editorial Grupo Compás.

Sánchez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 9(17), 38–39. https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928

Sumba, R. Y., Cárdenas, N. P., Bravo, T. L., & Arteaga, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. FIPCAEC, 5(4), 114–136.

Tumbaco, E. M., Carreño, O. N., & Molina, M. R. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. Cuadernos de contabilidad, 23(23), 6.

Valarezo, D. I., & Tibillin, A. D. (2025). Modelo de negocio para la creación de una empresa embotelladora de agua purificada en la parroquia Molleturo periodo 2024-2025.

Villena, J., Vicente, K., Santos, A. B., & Hugo, D. (2022). La mejora de la rentabilidad de una empresa peruana mediante el planeamiento estratégico financiero. Gestión Joven, 23(4).

ANEXOS

ANEXO 1

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE EMPRESAS DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA “LA FUENTE”

Estimado/a cliente:

La presente encuesta forma parte del proyecto de titulación “Plan Estratégico e Índices de Rentabilidad de la Envasadora de Botellones de Agua La Fuente” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El propósito de la encuesta es obtener información de la situación actual de la envasadora de botellones de agua. Por este medio queremos garantizar que todas sus respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad posible.

Objetivo: Diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de los índices de rentabilidad frente a un estancamiento de ingresos de la envasadora de agua “La Fuente”, mediante la identificación de análisis de factores internos y externos.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar, no existen preguntas correctas o incorrectas. A continuación, encontrará una serie de preguntas, se solicita que responda el cuestionario con objetividad y sinceridad con la finalidad de que su respuesta sea confiable.

SECCIÓN A

Para cada pregunta marque con una “X” en el casillero de respuesta que considere adecuada según su preferencia.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere el botellón de agua de “La Fuente”?

☐ De 1 a 3 meses

☐ De 3 meses a 6 meses

☐ De 6 meses a 1 año

☐ De 1 año a 3 años

☐ Más de 3 años

2. ¿Con qué frecuencia adquiere el botellón de agua?

☐ Una vez por semana

☐ Varias veces por semana

☐ Cada 15 días

☐ Cada mes

☐ Únicamente cuando necesito

3. ¿Qué factor influye más en su decisión de adquirir el botellón de “La Fuente”?

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Tiempo de entrega

☐ Atención al cliente

☐ Facilidad de entrega

4. ¿Qué aspecto considera que debería mejorar “La Fuente” para que usted compre con mayor frecuencia?

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Tiempo de entrega

☐ Atención al cliente

☐ Facilidad de entrega

5. Cuando no recibe el botellón de agua en el día asignado, ¿qué actitud toma?

☐ Espero a la siguiente semana

☐ Compro a otro proveedor ese día

☐ Llamo a “La Fuente” para pedir reposición

☐ Espero uno o dos días antes de buscar otra alternativa

☐ Voy a comprar directamente en la planta

6. ¿Con qué frecuencia ha adquirido botellones de agua de otra marca durante el último año?

☐ Nunca

☐ Una vez

☐ De dos a tres veces

☐ Más de tres veces

☐ Frecuentemente alterno entre varias marcas

SECCIÓN B

En una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), marque con una “X” en la categoría a la cual usted está conforme, con respecto a cada pregunta.

Alternativas de Respuestas / Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN I. PLAN ESTRATÉGICO					
Calidad del Producto					
7. Confío en la seguridad e higiene del botellón de agua					
Atención al Cliente					
8. El personal brinda una atención amable y respetuosa durante la entrega.					
9. Estoy satisfecho con el servicio general que brinda “La Fuente”.					
10. Cuando tengo algún inconveniente, recibo una buena atención.					
Distribución					
11. Los pedidos son entregados en el tiempo esperado y acordado.					
12. El repartidor realiza la entrega eficiente					

Alternativas de Respuestas / Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
13. El horario de entrega se ajusta a mis necesidades.					
14. La falta de espera o comunicación del repartidor ha afectado mi decisión de adquirir el producto					
15. El servicio de entrega llega adecuadamente a mi sector.					
Competitividad					
16. Comprar en “La Fuente” representa una buena relación entre precio y beneficio.					
17. Puedo distinguir fácilmente a “La Fuente” de otras marcas por su imagen visual.					
DIMENSIÓN II. ÍNDICES DE RENTABILIDAD **Fidelización de clientes**					
18. Aunque existan otras opciones en el mercado, prefiero continuar comprando en “La Fuente”.					
Alternativas de Respuestas / Ítem	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo

					(5)
19. Recomendaría a “La Fuente” a familiares, amigos o conocidos como proveedor de botellones de agua.					
20. Considero que el precio de “La Fuente” es competitivo frente a otras marcas.					
21. He dejado de comprar o reduzco mis compras debido al precio.					
Frecuencia de compra					
22. Mi ausencia en el domicilio dificulta la compra regular del producto					
23. El clima influye en la frecuencia con la que adquiero el producto					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE EMPRESAS DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA “LA FUENTE”

Estimado/a gerente:

Las preguntas de la presente entrevista forman parte del proyecto de titulación “Plan Estratégico e Índices de Rentabilidad de la Envasadora de Botellones de Agua La Fuente” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El propósito de la entrevista es obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico situacional de la empresa que contribuirá al desarrollo del tema de tesis. Por este medio queremos garantizar que todas sus respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad posible.

Objetivo: Diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de los índices de rentabilidad frente a un estancamiento de ingresos de la envasadora de agua “La Fuente”, mediante la identificación de análisis de factores internos y externos

Instrucciones: Responda cada pregunta con objetividad, amplitud y sinceridad, basándose en su experiencia y conocimiento de la empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿La empresa cuenta con algún tipo de planificación estratégica formal, o las decisiones se toman principalmente en base a la experiencia diaria?
2. ¿Cuál es el direccionamiento de la envasadora de botellones de agua (misión, visión, valores, objetivos)?
3. ¿La empresa cuenta con procesos definidos y estandarizados para controlar la producción, ventas, atención al cliente y responsabilidades formalmente asignadas a cada colaborador?

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de “La Fuente”?
5. ¿Cómo se gestionan actualmente las entregas a domicilio? Describa la organización de las rutas, los principales problemas que se presentan, los reclamos más frecuentes y cómo considera que el desempeño de los repartidores influye en las ventas y satisfacción de los clientes.
6. ¿Cómo evalúa el nivel de competencia en el mercado de agua purificada en el cantón Píllaro? ¿Qué cambios ha observado en los últimos años y quiénes considera que son sus principales competidores?
7. ¿Qué factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales considera que influyen positiva o negativamente?. De cada uno de ellos, describa si considera oportunidades o amenazas
8. ¿Cómo se realiza actualmente el control financiero de la empresa? Describa los registros o herramientas utilizadas. Explique si existe una separación entre los recursos del negocio y los gastos personales o familiares.
9. ¿Cuáles son los principales gastos operativos y en qué procesos identifica pérdidas, desperdicios o ineficiencias que afectan la rentabilidad?
10. ¿Qué clientes o zonas de distribución generan actualmente mayores ingresos para la empresa?
11. ¿Qué factores considera que influyen en el aumento o disminución de las ventas y de qué manera las fallas en las entregas afectan los ingresos de la empresa?
12. ¿Cómo ha evolucionado el nivel de ingresos en los últimos 3 años?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3

.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio del 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA LA FUENTE."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción					X		Ninguna.
Orden					X		Ninguna.
Presentación del instrumento					X		Ninguna.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		Ninguna.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		Ninguna.

Total Parcial					35		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
35/35	100%

Escala			**(x)**
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Guerrero Christian
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial
Firma:	

ANEXO 4

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista al Gerente de La Fuente"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción					X		Ninguna.
Orden					X		Ninguna.
Presentación del instrumento					X		Ninguna.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		Ninguna.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		Ninguna.
Total Parcial					35		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Guerrero Christian
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial
Firma:	

ANEXO 5

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio del 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA LA FUENTE."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción				X			Cuide las faltas de ortografía.
Orden				X			Estructure las preguntas de mejor forma.
Presentación del instrumento				X			Estandarice el instrumento en el formato adecuado.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		Ninguna.

Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X			Estandarice las alternativas de respuestas.
Total Parcial				16	15		
Total	31/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
31/35	88,57%

Escala			**(x)**
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Zurita Julio
Formación Académica:	Doctorado en Ciencias Organizacionales Maestría en Administración de Empresas, mención Planificación
Firma:	

ANEXO 6

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista al Gerente de La Fuente"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción					X		Ninguna.
Orden					X		Ninguna.
Presentación del instrumento				X			Estandarice el instrumento al formato establecido.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X			Ubique los bloques de acuerdo a la pertinencia de las preguntas.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		Ninguna.
Total Parcial				8	25		

Total	/35		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
33/35	94,3%

Escala			**(x)**
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Zurita Julio
Formación Académica:	Doctorado en Ciencias Organizacionales Maestría en Administración de Empresas, mención Planificación
Firma:	

ANEXO 7

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio del 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA LA FUENTE."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción				X			Mejorar la redacción.
Orden					X		Ninguna.
Presentación del instrumento					X		Ninguna.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		Ninguna.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		Ninguna.

Total Parcial				4	30		
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
34/35	97,14%

Escala			**(x)**
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Carrión Geovany
Formación Académica:	Economista Master en Economía Internacional MBA en Administración de Empresas
Firma:	

ANEXO 8

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO E ÍNDICES DE RENTABILIDAD DE LA ENVASADORA DE BOTELLONES DE AGUA "LA FUENTE"

Estudiante: Kerly Daniela Saquinga Ramos

Fecha: 1 de junio de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista al Gerente de La Fuente"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		Ninguna.
Congruencia					X		Ninguna.
Redacción					X		Ninguna.
Orden					X		Ninguna.
Presentación del instrumento					X		Ninguna.
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X			Agrupe las preguntas para realizar el análisis.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		Ninguna.
Total Parcial							
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97,14

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Carrión Geovany
Formación Académica:	Economista Master en Economía Internacional MBA en Administración de Empresas
Firma:	

ANEXO 9

Matriz de Aprovechamiento y Vulnerabilidad

La matriz de aprovechamiento y vulnerabilidad permite analizar la relación entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), con el propósito de identificar los elementos de mayor impacto estratégico para la organización. Este análisis facilita la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento competitivo y a la mejora de los índices de rentabilidad.

Para su elaboración, se utilizó una escala de incidencia basada en ponderaciones asignadas a cada factor, como se detalla a continuación:

Tabla 3. Escala de incidencia

Incidencia	Ponderación	Escala
Alta	5	70%-100%
Media	3	31%-69%
Baja	1	0%-30%

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Matriz de aprovechamiento

Fortalezas / Oportunidades	Alta fidelización clientes	Compra recurrente	Calidad	Confianza en la marca	Posición sólida frente a la competencia	Buena atención al cliente	Rutas establecidas	Amplia cobertura geográfica	Marca reconocida	Compra por recomendación	Precio competitivo	Producto de alta demanda	Bajos costos de producción
Poder adquisitivo de los consumidores	5	5	1	3	5	5	5	1	5	5	5	5	3
Hábitos de consumo saludables	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	1	3	3
Preferencia por agua de botellón	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Preferencia por servicios a domicilio	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5
Equipos automatizados de lavado de envases	1	1	5	3	5	1	1	1	3	1	1	1	5
Clima cálido	5	5	1	1	5	5	5	1	3	3	3	1	3
Nuevos sectores o comunidades	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Redes sociales	3	1	1	1	5	1	5	1	5	5	3	3	3
Alianzas con restaurantes y empresas	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Certificaciones de calidad	5	3	5	5	5	1	1	1	3	3	1	3	1
Total	42	36	34	36	50	36	38	28	44	38	32	36	34
Prioridad	Cuarto	Séptimo	Octavo	Séptimo	Primero	Séptimo	Sexto	Undécimo	Tercero	Sexto	Noveno	Séptimo	Octavo

Fortalezas / Oportunidades	Control de cuentas por cobrar clientes	Ventas por comisión	Experiencia de 9 años en el mercado	Mayor clientes zona rural	Servicio de entrega a domicilio	Ubicación estratégica	Relación cercana con clientes	Dos vehículos para distribución	Atención sin intermediarios	**Total**	**Prioridad**
Poder adquisitivo de los consumidores	5	3	5	3	5	5	5	5	5	94	Cuarto
Hábitos de consumo saludables	1	3	5	3	3	3	5	3	3	78	Quinto
Preferencia por agua de botellón	1	5	5	5	3	5	5	5	5	102	Primero
Preferencia por servicios a domicilio	1	5	5	5	5	3	5	5	5	96	Tercero
Equipos automatizados de lavado de envases	1	1	5	1	1	1	1	3	1	44	Noveno
Clima cálido	1	5	3	5	1	1	3	5	1	66	Sexto
Nuevos sectores o comunidades	3	5	5	5	5	5	5	5	5	102	Primero
Redes sociales	1	5	5	3	3	1	3	1	3	62	Séptimo
Alianzas con restaurantes y empresas	5	3	5	1	5	5	5	5	5	98	Segundo
Certificaciones de calidad	1	1	5	3	1	1	3	1	3	56	Octavo
Total	20	36	48	34	32	30	40	38	36	798	
Prioridad	Duodécimo	Séptimo	Segundo	Octavo	Noveno	Décimo	Quinto	Sexto	Séptimo		

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la matriz se observa que los valores asignados permiten jerarquizar los factores según su nivel de incidencia. Los totales obtenidos se utilizaron para establecer el orden de prioridad, se identificaron aquellos elementos con mayor potencial de aprovechamiento estratégico.

Para determinar los puntos de corte de factores clave, se realizó el cálculo del promedio de las fortalezas y oportunidades, como se detalla a continuación:

Tabla 5. Calificación total

Total	Fortalezas	Oportunidades
822	798/22 = 36,27	798/10 = 79,8

Fuente: elaboración propia

Con base en estos valores, se consideran fortalezas clave aquellas que superan 36,27 puntos y oportunidades clave aquellas que superan 79,8 puntos.

Cuadro 2. Fortalezas claves

	Fortalezas
F1	Posición sólida frente a la competencia.
F2	Experiencia de 9 años en el mercado.
F3	Marca reconocida por clientes.
F4	Alta fidelización de clientes.
F5	Relación cercana con clientes.
F6	Rutas establecidas.
F7	Compra por recomendación.
F8	Dos vehículos para distribución.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3. Oportunidades claves

	Oportunidades
O1	Preferencia por agua embotellada.
O2	Nuevos sectores o comunidades.
O3	Alianzas con restaurantes y empresas.
O4	Preferencia por servicio a domicilio.
O5	Poder adquisitivo de los consumidores.

Fuente: elaboración propia

La matriz de vulnerabilidad se construyó a partir de los factores internos y externos identificados, valorados según la escala de incidencia establecida, con el objetivo de determinar los elementos que representan mayores riesgos o limitaciones para el desempeño organizacional.

Tabla 6. Matriz de vulnerabilidad

Debilidades / Amenazas	Amplia base de clientes no explotada	Estructura informal	Responsabilidades no formalizadas	Cultura organizacional débil	Baja inversión en publicidad	Ausencia de manuales	Decisiones empíricas	Control de proceso sin registro	Espacios reducidos de almacenamiento	Baja productividad operativa	Base de datos incompleta y desactualizada	Ausencia de capacitaciones	Riesgo de desabastecimiento del producto
Disponibilidad de clientes en su domicilio	5	1	3	1	5	1	3	3	3	3	5	5	3
Bajas temperaturas ambientales	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1
Competencia con mayor eficiencia de entrega	5	3	5	3	3	3	5	5	1	5	5	5	5
Alto precio del combustible	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	5	3	1
Incremento en el costo de materia prima	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	3
Nuevas presentaciones de agua embotellada	3	1	1	3	5	3	5	1	3	3	1	5	3
Competencia elevada	5	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5
Aumento del costo de la energía eléctrica	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1
Presencia de marcas reconocidas	3	3	1	3	5	3	5	3	3	5	5	5	1
Averías en los vehículos de reparto	1	5	5	3	1	5	5	5	1	3	3	5	5
Restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales	3	5	3	1	1	3	3	5	1	3	3	5	5
Total	29	25	27	21	29	25	45	31	25	31	33	43	33
Prioridad	Octavo	Décimo	Noveno	duodécimo	Octavo	Décimo	Primero	Séptimo	Décimo	Séptimo	Sexto	Segundo	Sexto

Debilidades / Amenazas	Insuficiente control del desempeño de repartidores	Personal operativo reducido	Colaboradores desmotivados	Habilidades gerenciales ausentes	Incumplimiento de protocolo de entrega	Incumplimiento de rutas establecidas	Registros contables manuales	Retrasos en la distribución en horas de alta demanda	Incapacidad para atender pedidos urgentes	Dependencia de personal clave	**Total**	**Prioridad**
Disponibilidad de clientes en su domicilio	3	1	5	3	5	5	1	5	5	3	77	Quinto
Bajas temperaturas ambientales	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	29	Undécimo
Competencia con mayor eficiencia de entrega	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	101	Primero
Alto precio del combustible	1	1	1	1	3	5	3	1	3	1	43	Octavo
Incremento en el costo de materia prima	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	37	Noveno
Nuevas presentaciones de agua embotellada	1	3	3	3	1	5	1	3	3	1	61	Séptimo
Competencia elevada	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	91	Segundo
Aumento del costo de la energía eléctrica	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	31	Décimo
Presencia de marcas reconocidas	3	3	3	5	3	1	1	3	3	3	73	Sexto
Averías en los vehículos de reparto	5	5	3	5	5	5	1	5	5	3	89	Tercero
Restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	83	Cuarto
Total	31	31	31	33	35	41	23	31	37	25	715	
Prioridad	Séptimo	Séptimo	Séptimo	Sexto	Quinto	Tercero	Undécimo	Séptimo	Cuarto	Décimo		

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la matriz se observa que los valores asignados permiten jerarquizar los factores según su nivel de riesgo e impacto, se identificaron aquellos con mayor vulnerabilidad para la empresa.

Para determinar los puntos de corte de factores clave, se realizó el cálculo del promedio de debilidades y amenazas:

Tabla 7. Calificación total

Total	Debilidades	Amenazas
715	715/23 = 31,08	715/11 = 65

Fuente: elaboración propia

Se consideran debilidades clave aquellas que superan 31,08 puntos.

Cuadro 4. Debilidades claves

	Debilidades
D1	Decisiones empíricas.
D2	Ausencia de capacitaciones.
D3	Incumplimiento de ruta establecidas.
D4	Incapacidad para atender pedido urgentes.
D5	Incumplimiento de protocolo de entrega.
D6	Base de datos incompleta y desactualizada.
D7	Riesgo de desabastecimiento del producto.
D8	Habilidades gerenciales ausentes.

Fuente: elaboración propia

De igual forma, se consideran amenazas clave aquellas que superan los 65 puntos:

Cuadro 5. Amenazas claves

	Amenazas
A1	Competencia con mayor eficiencia de entrega.
A2	Competencia elevada.
A3	Averías en los vehículos de reparto.
A4	Restricciones de acceso por condiciones climáticas y viales.
A5	Disponibilidad de clientes en su domicilio.
A6	Presencia de marcas reconocidas.

Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz de aprovechamiento y vulnerabilidad permite identificar los factores internos y externos con mayor incidencia estratégica en la empresa. Estos resultados constituyen una base fundamental para la formulación de estrategias orientadas a optimizar la gestión operativa, fortalecer la competitividad y mejorar los niveles de eficiencia.

En este sentido, la correcta gestión de las fortalezas identificadas y la reducción de las debilidades detectadas permitirán incrementar la eficiencia en los procesos, mejorar la captación y fidelización de clientes, y en consecuencia, contribuir al incremento de los ingresos y la mejora de los índices de rentabilidad de la empresa.

ANEXO 10

Tabla 11. Descriptivo de Funciones Gerente Administrador

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
ÁREA O DEPARTAMENTO	Administración y Finanzas
ACTIVIDAD	Dirección general administrativa, financiera y operativa
JEFE INMEDIATO	Ninguno
SUPERVISADOS DIRECTOS	Jefe de Operaciones y Logística, Operador de Planta, Repartidores
OBJETIVO DEL PUESTO	FUNCIONES
Dirigir, planificar y controlar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa, con el propósito de garantizar el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del negocio.	Administrar los recursos financieros de la empresa.
	Controlar la contabilidad y flujo de caja.
	Realizar cuadres diarios de caja con repartidores.
	Supervisar la producción en planta.
	Aprobar decisiones estratégicas.
	Garantizar el cumplimiento de metas organizacionales.
DISPOSICIONES GENERALES DEL PUESTO	
El colaborador deberá actuar bajo principios de responsabilidad, transparencia, eficiencia y control financiero estricto.	
Recibe información de: Jefe de Operaciones, Repartidores, Contabilidad (si aplica).	
Entrega información a: todo el personal operativo y administrativo.	
PRINCIPALES REPORTES	
REPORTES	PERIORICIDAD
Estado financiero	Mensual
Reporte de ventas	Diarias
Informe de cuadres de caja.	Mensual
Reporte de indicadores operativos.	Mensual
AUTORIDAD DEL PUESTO	
Máxima autoridad administrativa y financiera.	
Aprobación de gastos e inversiones.	
Supervisión general del personal operativo.	
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Descontrol financiero.	
Pérdidas económicas.	
Mala toma de decisiones.	
Colapso operativo de la empresa.	

Fuente: elaboración propia

ANEXO 11

Tabla 12. Descriptivo de Funciones Jefe de Operaciones

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	
JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	
ÁREA O DEPARTAMENTO	Operaciones y Logística
ACTIVIDAD	Coordinación de producción y distribución
JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo y Financiero
SUPERVISADOS DIRECTOS	Repartidores
OBJETIVO DEL PUESTO	FUNCIONES
Planificar, coordinar y supervisar las operaciones de producción y distribución, con el propósito de garantizar la eficiencia en las rutas, el mantenimiento y el cumplimiento de las entregas.	Planificar rutas de entrega.
	Supervisar a los repartidores.
	Coordinar mantenimiento de vehículos.
	Gestionar entregas de alto volumen.
	Controlar cumplimiento de rutas y tiempos.
DISPOSICIONES GENERALES DEL PUESTO	
Debe asegurar eficiencia logística, optimización de rutas y cumplimiento de normas de seguridad.	
Recibe de: Gerente Administrativo y Financiero.	
Entrega a: Repartidores y Gerencia.	
PRINCIPALES REPORTES	
REPORTES	PERIORICIDAD
Informe de rutas	Mensual
Reporte de incidencias logísticas.	Mensual
Control de mantenimiento vehicular.	Mensual
AUTORIDAD DEL PUESTO	
Asignación de rutas.	
Supervisión de repartidores.	
Coordinación operativa.	
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Retrasos en entregas.	
Pérdida de clientes.	
Daños en vehículos por falta de control.	

Fuente: elaboración propia

ANEXO 12

Tabla 13. Descriptivo de Funciones Operador de Planta

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	
OPERADOR DE PLANTA	
ÁREA O DEPARTAMENTO	Producción
ACTIVIDAD	Proceso de envasado
JEFE INMEDIATO	
SUPERVISADOS DIRECTOS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO	FUNCIONES
Ejecutar el proceso de producción y envasado de agua con el propósito de garantizar la calidad, higiene y cumplimiento de estándares.	Lavado y desinfección de botellones.
	Llenado y sellado del producto.
	Control básico de calidad.
	Orden y limpieza del área de trabajo.
	Apoyo en almacenamiento de producto terminado.
DISPOSICIONES GENERALES DEL PUESTO	
Debe cumplir estrictamente normas de bioseguridad y manipulación de alimentos.	
PRINCIPALES REPORTES	
REPORTES	PERIORICIDAD
Registro de producción.	Diario
Control de botellones procesados.	Diario
AUTORIDAD DEL PUESTO	
Manejo del proceso de envasado dentro de planta.	
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Contaminación del producto.	
Pérdida de calidad del agua.	
Problemas sanitarios.	

Fuente: elaboración propia

ANEXO 13

Tabla 14. Descriptivo de Funciones Repartidor

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	
REPARTIDOR	
ÁREA O DEPARTAMENTO	Distribución
ACTIVIDAD	Entrega de producto
JEFE INMEDIATO	Jefe de Operaciones y Logística
SUPERVISADOS DIRECTOS	Ninguno
OBJETIVO DEL PUESTO	FUNCIONES
Distribuir los botellones de agua a clientes de forma eficiente, segura y puntual en la ruta asignada.	Entrega de botellones a clientes.
	Cobro y registro de pedidos.
	Reporte de novedades de ruta.
	Cuidado del vehículo asignado.
	Comunicación constante con logística.
DISPOSICIONES GENERALES DEL PUESTO	
Debe cumplir normas de puntualidad, trato al cliente y responsabilidad en manejo de dinero.	
Recibe de: Jefe de Operaciones.	
Entrega a: Jefe de Operaciones y Gerencia.	
PRINCIPALES REPORTES	
REPORTES	PERIORICIDAD
Reporte de entregas.	Diario
Registro de cobros.	Diario
Incidencias de ruta.	Diario
AUTORIDAD DEL PUESTO	
Gestión de entregas en ruta asignada.	
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
Pérdida de clientes.	
Errores en cobros.	
Reclamos por mal servicio.	
Mala imagen institucional.	

Fuente: elaboración propia