



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESA**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGUALUZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018 – 2022.

**AUTOR:**

VÍCTOR ALEJANDRO CÁCERES BÁEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICADO DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Víctor Alejandro Cáceres Báez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. José Fernando López Aguirre

DIRECTOR

---

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias

MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Víctor Alejandro Cáceres Báez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciado.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 2018

---

Víctor Alejandro Cáceres Báez

C.C.: 060394881-1

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por darme la vida, la salud y todas mi capacidades para poder aprovechar todos los conocimientos y poder culminar esta etapa importante de mi vida personal y profesional.

### **A mis padres**

Por darme siempre ese aliento de apoyo incondicional y ser mis guías en mi vida diaria para no dejarme caer en las batallas cotidianas.

### **A mis hermanos**

Por ser un modelo de empuje y aprendizaje para mejorar cada día.

### **A mis abuelitos**

Por ser un ejemplo claro de perseverancia y compromiso con la vida.

### **Víctor**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la vida y la salud para poder culminar esta etapa de mi vida y jamás desampararme. A mis padres, por brindarme su apoyo absoluto en todas las circunstancias de esta etapa y alentarme a seguir creciendo más. A mis abuelitos, por darme siempre esa apertura de confianza y abrirme las puertas de su empresa y poder culminar mi trabajo de titulación. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme las puertas de esta prestigiosa institución y educarme con conocimientos oportunos con docentes apropiados. A mi Director, Ing. José López y miembro de tesis, Ing. Roberto Villacrés, por ofrecerme la confianza y correcciones puntuales y poder terminar mi trabajo de titulación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificado de tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes investigativos .....	7
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.2.1 Antes y después de la planeación estratégica.....	9
2.2.2 ¿Qué es planear? .....	10
2.2.3 ¿Qué es estrategia?.....	10
2.2.4 Tipos de planeación.....	11
2.2.5 ¿Qué es plan estratégico?.....	12
2.2.5.1 ¿Qué no es plan estratégico?.....	13
2.2.5.2 Objetivo .....	13
2.2.5.3 Para qué sirve un plan estratégico.....	13
2.2.5.4 Características de un plan estratégico .....	14

2.2.5.5	Elementos de un plan estratégicos .....	15
2.2.5.6	Importancia de un plan estratégico .....	16
2.2.5.7	Ventajas y desventajas de un plan estratégico .....	17
2.2.6	Plantas purificadoras de agua .....	18
2.2.6.1	Agua purificadora envasada .....	18
2.2.6.2	Métodos de purificación .....	18
2.2.6.3	Procesos de purificación .....	19
2.3	HIPÓTESIS .....	21
2.3.1	Idea a defender .....	21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		22
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	22
3.2.1	Descriptiva .....	22
3.2.2	De campo .....	22
3.2.3	Bibliografía – documental .....	22
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	23
3.3.1	Métodos .....	23
3.3.2	Técnicas .....	23
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	23
3.4.1	Muestra .....	23
3.5	RESULTADOS .....	24
3.5.1	Análisis de las encuestas .....	24
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		48
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	48
4.2	ANTECEDENTES .....	48
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	51
4.3.1	Alcance .....	51
4.3.2	Objetivos .....	51
4.3.2.1	Objetivo general .....	51
4.3.2.2	Objetivos específicos .....	51
4.3.3	Declaración de misión, visión y valores corporativos .....	51
4.3.3.1	Misión .....	51
4.3.3.2	Visión .....	52

4.3.3.3	Objetivo .....	52
4.3.3.4	Valores corporativos .....	52
4.3.4	Diagnóstico institucional.....	52
4.3.4.1	Análisis externos.....	52
	CONCLUSIONES .....	77
	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA .....	79
	ANEXOS .....	81



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Ventajas y desventajas del plan estratégico.....	17
Tabla 2:	Objetivos realistas de la empresa.....	26
Tabla 3:	Direccionamientos de la empresa.....	27
Tabla 4:	Desarrollo personal.....	28
Tabla 5:	Cursos de capacitación.....	29
Tabla 6:	Flujo de comunicación.....	30
Tabla 7:	Evaluación del desempeño personal.....	31
Tabla 8:	Toma de decisiones.....	32
Tabla 9:	Satisfecho por ser parte de la empresa.....	33
Tabla 10:	Trabajador es motivado.....	34
Tabla 11:	Canales de comunicación.....	35
Tabla 12:	Como conoció a la empresa AGUALUZ.....	36
Tabla 13:	Tipos de presentación.....	37
Tabla 14:	Tiempo de consumo.....	38
Tabla 15:	Frecuencia de consumo.....	39
Tabla 16:	Satisfacción con la empresa.....	40
Tabla 17:	Satisfacción con las presentaciones.....	41
Tabla 18:	Satisfacción con las diferentes boquillas.....	42
Tabla 19:	AGUALUZ comparado con otras alternativas.....	43
Tabla 20:	Atributos de AGUALUZ.....	44
Tabla 21:	Recomendación hacia otras personas.....	45
Tabla 22:	Consumir otra opción.....	46
Tabla 23:	Objetivos tácticos.....	69
Tabla 24:	Área Talento Humano.....	71
Tabla 25:	Área Clientes.....	72
Tabla 26:	Área Tecnológica.....	73
Tabla 27:	Área Ventas.....	74
Tabla 28:	Área Comisionistas.....	75
Tabla 29:	Cronograma del Plan Estratégico de la empresa AGUALUZ.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Utilidad del plan estratégico .....	14
Gráfico 2:	Procesos de purificación .....	19
Gráfico 3:	Relación con la empresa .....	25
Gráfico 4:	Objetivos realistas de la empresa .....	26
Gráfico 5:	Direccionamientos de la empresa .....	27
Gráfico 6:	Desarrollo personal .....	28
Gráfico 7:	Cursos de capacitación.....	29
Gráfico 8:	Flujo de comunicación.....	30
Gráfico 9:	Evaluación del desempeño personal .....	31
Gráfico 10:	Toma de decisiones.....	32
Gráfico 11:	Satisfecho por ser parte de la empresa.....	33
Gráfico 12:	Trabajador es motivado .....	34
Gráfico 13:	Canales de comunicación.....	35
Gráfico 14:	Como conoció a la empresa AGUALUZ.....	36
Gráfico 15:	Tipos de presentación .....	37
Gráfico 16:	Tiempo de consumo.....	38
Gráfico 17:	Frecuencia de consumo.....	39
Gráfico 18:	Satisfacción con la empresa .....	40
Gráfico 19:	Satisfacción con las presentaciones .....	41
Gráfico 20:	Satisfacción con las diferentes boquillas .....	42
Gráfico 21:	AGUALUZ comparado con otras alternativas .....	43
Gráfico 22:	Atributos de AGUALUZ .....	44
Gráfico 23:	Recomendación hacia otras personas .....	45
Gráfico 24:	Consumir otra opción.....	46
Gráfico 25:	Ubicación de la empresa AGUALUZ.....	48

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar un diseño de un plan estratégico para la empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022, con la finalidad de crear estrategias administrativas para esta institución. La metodología utilizada se basa en un estudio interno y externo por medio de un análisis FODA y PESTA para conocer detalladamente la situación de la organización, empezando por su modalidad cualitativa, mediante sus diferentes análisis y matrices, así también en la realización de encuestas dirigidas a los colaboradores de la organización y a su clientela. Por otra parte, con la modalidad cuantitativa, se evaluó numéricamente sus tipos, métodos y técnicas de investigación, para obtener resultados más puntuales. Como resultado se encontró que existen limitaciones en el sistema, careciendo de objetivos y estrategias, dejando como consecuencias una falta de procesos y evaluaciones del mismo. Se determinó, que la empresa por llevar una administración empírica, con procesos poco flexibles y una poca aceptación de ideas nuevas está teniendo consecuencias adversas que perjudican con el progreso de AGUALUZ. Entonces, para solucionar los problemas y falencias de la entidad, se presenta un plan estratégico, orientado a potencializar a todos los departamentos de la organización, por medio de la implementación de estrategias alternativas, simultáneamente con una matriz de control y seguimiento de las mismas

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<EMPRESA> <PLAN ESTRATÉGICO> <MODALIDAD CUALITATIVA>  
<MODALIDAD CUANTITATIVA> <ANÁLISIS FODA> <ANÁLISIS PESTA>

---

Ing. José Fernando López Aguirre  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The objective of this research work is to design a strategic plan for the Company “AGUALUZ”, from the city Riobamba, Province of Chimborazo, period 2018 – 2022, with the purpose of creating administrative strategies for this institution. The methodology used is based on an internal and external study by means of a SWOT analysis (Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats) and PESTA (Political, Economic, Social, Technological and Environmental) to know in detail the situation of the organization, starting with its qualitative mobility, through its different analyzes and matrices, as well as in conducting surveys aimed at employees of the organization and its clients. On the other hand, with the quantitative modality, their types, methods and research techniques were evaluated numerically to obtain more precise results. As a result, it was found that there are limitations in the system, lacking objectives and strategies, leaving as a consequence a lack of processes and evaluations of it. It was determined that the Company to take an empirical administration, with little flexible processes and a little acceptance of new ideas is having adverse consequences that harm with the progress of ‘AGUALUZ’. So, to solve the problems and shortcomings of the entity, a strategic plan is presented, aimed at empowering all the departments of the organization, through the implementation of alternative strategies, simultaneously with a matrix of control and monitoring of them.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <COMPANY>  
<STRATEGIC PLAN> <QUALITATIVE MODALITY> <QUATITATIVE  
MODALITY> <SWOT ANALYSIS> <PESTA ANALYSIS>

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta importante de gestión que ayuda significativamente a una empresa con su sistema para coordinar de una manera organizada el cumplimiento de sus metas, la asignación de tareas y la medición de su alcance, con la finalidad de cumplir con sus objetivos de corto, mediano o largo plazo, según su amplitud y su magnitud de la organización.

Es de mucha importancia que los dueños de las empresas, estén muy claros de la situación actual en donde se desarrollan sus actividades, puesto que hay muchos puntos externos e internos, principalmente variables fuera de las organizaciones que no tienen ningún tipo de control sobre ellas, por ejemplo la competencia o las políticas gubernamentales. Es por eso que en un mercado cambiante, en donde cada vez se vuelve más difícil destacarse sobre los demás, se necesita de manera prioritaria y urgente, trabajar bajo un modelo o plan estratégico que le dé a la organización la oportunidad de tener más claros sus objetivos, sus puntos fuertes y debilidades con un diagnóstico puntual, para que de esa manera pueda construir lineamientos y estrategias e implementarlos para alcanzar un patrón de comportamiento ordenado y organizado.

El desconocimiento de este instrumento por parte de la propietaria de AGUALUZ, ha causado un resultado bastante notorio que ha limitado a su capacidad de competencia, desarrollo y crecimiento, perjudicando de forma directa a su sistema administrativo y financiero. Es por eso, que deben considerar de forma relevante, implementar un sistema de lineamientos que les permitan coordinar sus recursos para desarrollar sus metas de forma eficiente y efectiva para alcanzar sus objetivos requeridos.

Incluso, es significativo que la empresa, este claro con su misión, ya que eso permitirá alinear de mejor manera sus actividades y funciones operativas que va a realizar en el mercado y va a proveer a sus clientes. De igual forma con su visión, puesto que organizara sus actividades para lograr su objetivo de largo plazo.

La implementación de un plan estratégico, produce muchos beneficios, relacionados con la capacidad de desarrollar un sistema más eficiente, produciendo mejores y mayores resultados, con menos recursos y a menor tiempo. Además, es una provocación intencional de estimular a los problemas, enfrentándoles de manera anticipada y estratégica.

Los aspectos claves para considerar y desarrollar un plan estratégico, es enfocar a la planificación estratégica a los puntos más críticos de la organización que pueden dar como resultado un fracaso rotundo y potencializar sus variables fuertes que darían al éxito eminente.

En el presente trabajo de investigación, se estudia la colisión que tiene la implementación y a la vez la ausencia de un plan estratégico sobre la gestión administrativa en la empresa de agua purificada AGUALUZ.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la década de los noventa, los hogares ecuatorianos consumían agua potable hervida, pues no había una cultura de uso de agua purificada en botellones, principalmente en el canto Riobamba, provincia de Chimborazo. Fue entonces en 1999 que Juan y Lupe Báez, emprende el negocio de purificar y embazar agua en sus diferentes presentaciones, principalmente en garrafones de 20 litros. Como fueron los pioneros en ofrecer al mercado este nuevo producto, la ciudadanía riobambeña respondió con un consumo favorecedor, a causa de que no había otras marcas de aguas en la plaza que ofertaran el mismo o similar artículo.

Por varios años, la empresa AGUALUZ no tuvo una competencia relevante, permitiéndoles a sus propietarios dirigir la organización de manera placida, cayendo al informalismo, con decisiones ambiguas, sin tener una planificación que les permitiera ver un objetivo a corto, mediano y a largo plazo.

Fue a partir del 2009, que empezaron a aparecer nuevas marcas de aguas, con gestiones innovadoras de manejo de este tipo de negocio, que afecto a la actividad de la compañía de manera elocuente. A partir de ese entonces, la sociedad ha vivido en constante lucha de sobresalir entre las demás empresas, teniendo adversarios que de una u otra forma han amenazado el progreso de la institución.

Actualmente, AGUALUZ tiene un progreso limitado con respecto a sus sistemas de gestión, reflejándose en sus ventas, que al igual que la primera, su crecimiento es inaceptable. La firma riobambeña cuenta con 18 carros repartidores por toda la ciudad de Riobamba, con un total de 29 trabajadores entre comisionistas y trabajadores de planta.

Es por eso que hoy en día, estamos en un entorno tan competitivo, que la ciudadanía se vuelve más exigente y las oportunidades de sobresalir entre los demás es cada vez más complejo, a consecuencia de eso, AGUALUZ, necesita de un plan estratégico, ya que la organización no dispone de un direccionamiento estratégico, es decir, la empresa no cuenta con una misión y visión que estén bien definidos y plasmados en un documento para ser compartido con todo el personal de la empresa, así también como una incorrecta gestión administrativa, lo que impide que la compañía esté lista a posibles problemas, tanto internos como externos.

Por ello, se crea una necesidad de elaborar un plan estratégico para AGUALUZ, con el objetivo de mejorar el direccionamiento institucional, ya que se necesita trabajar estratégicamente, buscando la eficiencia en los procedimientos internos como externos de la organización, ofertando a los clientes, servicios y productos de calidad.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico incide en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa AGUALUZ?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Diseño de un Plan Estratégico para la empresa AGUALUZ, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

En los siguientes parámetros de delimita el proyecto de investigación:

**Campo:** Plan Estratégico

**Área:** Administrativa

**Temporal:** 2018 - 2022

**Espacial:** Empresa AGUALUZ, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.



## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La empresa de agua natural purificada AGUALUZ, requiere trabajar de forma planificada para poder enrumbar sus gestiones bajo el acatamiento de metas y objetivos, de esa forma la organización estará preparada ante los cambios imprevistos que se presenten en el mercado, en donde el plan estratégico, permitirá desarrollar las acciones administrativas y detectar oportunidades ofrendadas en el ámbito, así como sus fortalezas y debilidades de la institución, la misma que aporta a la resolución de contratiempos o a la instauración de mejoras en la empresa.

Con la elaboración de un plan estratégico en la empresa AGUALUZ, del cantón de Riobamba, se pretende presentar un instrumento de sustento al sistema administrativo, para que sus propietarios y trabajadores tengan un manual de guía para la toma de resoluciones, facultando determinar las variables exógenas y endógenas que interfieren en la situación de la organización, construyendo estrategias de corto, medio y largo plazo que se pongan en función y fijar el direccionamiento técnico como foco principal de la institución.

Con la implementación de pensamientos teóricos y elementos básicos administrativos, se investigara como diagnosticar las variables internas y externas que perjudican el desarrollo de la empresa AGUALUZ, en la ciudad de Riobamba y como plantear dichas estrategias.

Asimismo, se procurará con el plan estratégico al progreso interno y externo de la organización, otorgando un mecanismo para que la firma riobambeña logre la máxima productividad, es decir consolidar empresarialmente para sus poseedores y trabajadores.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa AGUALUZ, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir los fundamentos teóricos conceptuales sobre el Plan Estratégico, mediante los diferentes métodos de investigación para el desarrollo óptimo de la investigación.
- Determinar el diagnóstico oportuno de la situación actual de la empresa, por medio de los procesos adecuados para su aplicación de las diferentes matrices correspondientes.
- Diseñar el Plan Estratégico a través de la articulación de los resultados obtenidos para la facilitación de la toma de decisiones a sus propietarios, mejorando el direccionamiento institucional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes investigativos**

En la investigación realizada por (Araque Salazar & Cruz Vinueza, 2014), con el tema “Planificación estratégica para la empresa AICA”, previo la obtención del grado de magíster de la Universidad de la Fuerzas Armadas, concluye lo siguiente:

- Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros.
- La planeación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.
- La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, AICA puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

- La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (pp. 134 – 135).

La siguiente investigación realizada por (Cornejo Medina, 2010), con el tema” Realización de la planificación estratégica incluido el cuadro de mando integral en la área de laboratorio clínico de la International Laboratories Services, Interlab para el período 2009 - 2012.”, previa la obtención de grado de magíster en la Universidad Técnica Particular de Loja, determina lo siguiente:

- En el caso de la empresa INTERNATIONAL LABORATORIES SERVICES INTERLAB, S.A. el mapa estratégico ha permitido visualizar que los aspectos fundamentales para tener la empresa que todos deseamos se basan en la formación del personal, participación de la gerencia, compromiso total con el sistema implementado. Esto permitirá dar prioridad a las acciones fundamentales que darán cumplimiento a la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA propuesta.
- A través de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y el BALANCED SCORECARD, los empleados entienden la estrategia de la empresa y contribuyen a implementarla.
- Para que la estrategia tenga verdadero significado para los empleados, las metas y los objetivos personales, deben estar alineados con los objetivos de la empresa.
- Debido a que el manto estratégico se basa en una vinculación de causa-efecto entre los diferentes objetivos, su estructuración requiere de una relación lógica entre estos objetivos, lo cual permitirá evaluar si el mapa se ha realizado adecuadamente. (pp. 69 – 70).

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1 Antes y después de la planeación estratégica

Según en el documento de (Isotools, 2015), los antecedentes de la planificación estratégica dice que:

- Herodoto, Jenofonte y el militar chino Sun Tzu con su obra “El arte de la guerra”, son los pioneros en hablar de estrategias de un ámbito militar.
- Desde los primeros estrategias militares como Julio César, Carlomagno, Gengis Khan o Napoleón, hasta las últimas referencias como el Mariscal del ejército alemán Erwin Rommel o el General del Ejército de los EEUU George Patton.
- Es a partir del siglo XX, cuando la estrategia se empieza a ligar de forma relevante al mundo empresarial, aunque esta teoría está ligada antes de la Revolución Industrial.
- Se produce la estrategia en el mundo empresarial con la Teoría de Juegos desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern, en los años 40.
- Los años 60 y 70 evidencian la aparición de los mentores de la estrategia para la visión global de las empresas facilita la articulación y dinamización de la estrategia.
- Igor Ansoff, Alfred Chandler y Peter Drucker son los pioneros en esta época con la aparición la estrategia empresarial en los años 80.
- Michael Porter, principal referencia en la actualidad, realizó una aportación fundamental en materia de análisis como el modelo de las 5 fuerzas de Porter que se basa en los 5 elementos que afectan a la competitividad en cualquier sector: la rivalidad entre competidores, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.
- Gary Hamel, en los años 90, destaca la labor del estratega como motor de la revolución interna que provoca un cambio hacia la innovación y mayor rentabilidad de una industria.
- Norton y Kaplan hicieron en 1992 una gran aportación, desarrollando el concepto de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard con el que se ayuda a las organizaciones a la identificación de las estrategias a seguir, su visualización y su asociación a las métricas para medir su éxito basándose en el principio de que “no se

puede controlar lo que no se puede medir”. Este instrumento ha sido y sigue siendo un pilar de mucha importancia para construir estrategias y lineamientos para las organizaciones actuales.

### **2.2.2 ¿Qué es planear?**

El concepto de planear que da (Lerma & Kirchner, Planeación estratégica por áreas funcionales, 2012) en su libro “Planeación estratégica por áreas funcionales”, dice que:

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de los que se desea ser, tener o hacer. (p.6)

Otra concepción de planear, según (Rojas López & Medina Marín, Planeación estratégica fundamentos y casos, 2012) en su obra “Planeación estratégica fundamentos y casos”, determina que:

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establece directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas: tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permiten establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (p.14)

### **2.2.3 ¿Qué es estrategia?**

Uno de los máximos exponentes de la planeación (Porter, 1996), en su ejemplar “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”, habla de la estrategia y expone que:

Estrategia es “huir” de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es “explorar” nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en

nuestros competidores. En una palabra, Estrategia es “diferenciación”, pero no cualquier diferenciación cuenta.

(Serna Gomez, 1994), en su volumen “Planeación y Gestión Estratégica”, anuncia lo siguiente:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p.21)

#### **2.2.4 Tipos de planeación**

Conforme con él (Consejo Nacional Población, 2011) dice que hay tres tipos de planeación: En función del tiempo que se considere para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación: 1) corto plazo, 2) mediano plazo y 3) largo plazo. En función que quien realiza la planeación existen tres tipos: 1) la planeación estratégica, 2) la planeación táctica y 3) la planeación operativa.

##### **La planeación estratégica**

- Es la competencia del nivel directivo más alto de la institución.
- Es obligatorio plasmar los objetivos y metas claras.
- Deben ser establecidos en un periodo con proyección a futuro y con responsabilidad de ser realistas, medibles y alcanzables.
- El plan estratégico es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales.

##### **La planeación táctica**

- Es de mediano plazo
- Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.

- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

### **La planeación operativa**

- Es conducida por los últimos niveles jerárquicos de la empresa.
- Se coordina principalmente el talento humano.
- Se rige bajo los lineamientos de la planeación táctica.
- Su función consiste en la construcción de actividades más detalladas.
- Son a corto plazo
- La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

### **2.2.5 ¿Qué es plan estratégico?**

Según (Chiavenato, 2001) en su compendio en portugués “Planejamento empresarial”, define de manera clara lo que es un plan estratégico y expone que:

Es la toma deliberada y sistémica de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir en el nivel institucional. (p.4-14)

Otra definición que da (Koontz & Weihrich, 1996) en su obra “Administración una perspectiva global”, determina que:

Le concede al plan estratégico la categoría dual de medio y de fin. Para los autores de planteamiento de objetivos de largo plazo acompañado de un programa de asignación de recursos y sistematización de tareas conforme el bloque estratégico de la planeación empresarial.



### **2.2.5.1 ¿Qué no es plan estratégico?**

Según (Lerma & Kirchner, Planeación estratégica por áreas funcionales, 2012), define a lo que no es un plan estratégico y plantea lo siguiente:

Es común y frecuente confundir el plan estratégico con el plan de negocios, con el plan a largo plazo o con el rector. El plan de negocios describe a la empresa de forma general, es algo parecido a una fotografía a distancia de la organización que sirve como referente de planificación dentro de la misma empresa, o bien, que en algún momento podrá ser llevada como tarjeta de presentación ante los ojos de posibles inversionistas. Puede tener o no una relación estrecha con los conceptos que usa el plan estratégico y usualmente es de menos duración que este último.

De igual modo, no todo plan a largo plazo es estratégico. Para que un plan a largo plazo sea considerado como estratégico, primero debe desarrollar los conceptos y luego debe dirigirse usando la metodología especial de un plan estratégico. Finalmente, un plan rector puede ser táctico, estratégico o rector operativo, y su función es la de coordinar a todos los demás planes y acciones para que se realicen conforme a sus lineamientos. (p.31)

### **2.2.5.2 Objetivo**

(Rojas López & Medina Marín, Planeación estratégica fundamentos y casos, 2012), afirma que:

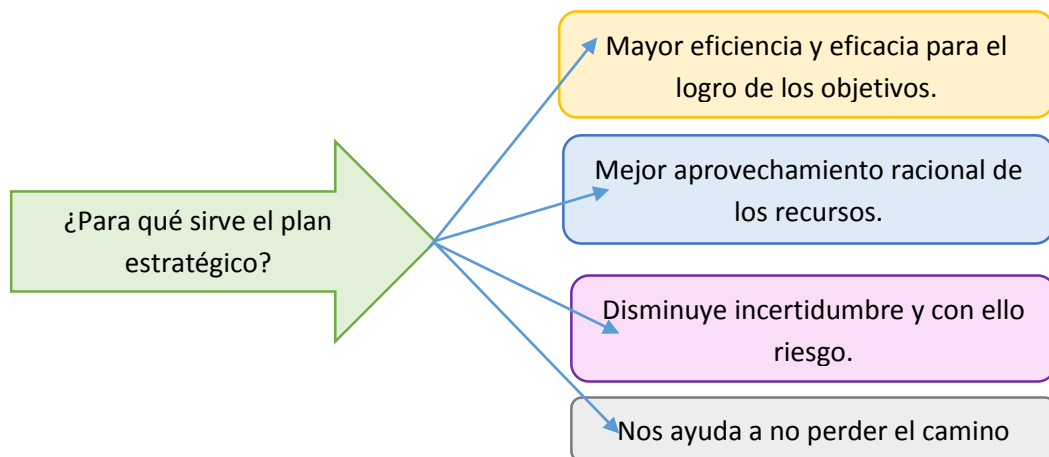
“El objetivo central es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos” (p.48).

### **2.2.5.3 Para qué sirve un plan estratégico**

(Lerma & Kirchner, Planeación estratégica por áreas funcionales, 2012), afirma lo siguiente:

“Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que se cuentan mientras se disminuye los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente” (p.31).

**Gráfico 1:** Utilidad del plan estratégico



**Fuente:** (Lerma & Kirchner, Planeación estratégica por áreas funcionales, 2012)  
Planeación estratégica por áreas funcionales, p. 31

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

#### 2.2.5.4 Características de un plan estratégico

Las características de un plan estratégico según (Lerma & Kirchner, Planeación estratégica por áreas funcionales, 2012), son las siguientes:

- a) **Es cuantitativo:** porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- b) **Es temporal y actualizable:** ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
- c) **Es flexible:** por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que pueden llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- d) **Está orientado a futuro:** otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- e) **Es normativo:** puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.

- f) **Es integrador:** tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- g) **Es creíble:** necesita plantear metas que sean asequibles. Lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- h) **Es sencillo:** para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- i) **Es evaluativo:** da pie a la retroalimentación. (p.32-33)

Otras características, según (Rojas López & Medina Marín, Planeación estratégica fundamentos y casos, 2012) de un plan estratégico son las siguientes:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuando más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia. (p.48)

### 2.2.5.5 Elementos de un plan estratégicos

Los elementos de un plan estratégicos, son basados según (Jose Fernando, 2016) en las clases dictadas en la ESPOCH, en la Escuela de Ingeniería de Empresas, y son los siguientes:

1. Filosofía
2. Análisis FODA
3. Análisis PESTA
4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI
5. Matriz de impacto de factores internos MIFI
6. Matriz de evaluación de factores externos MEFE
7. Matriz de impacto de factores externos MIFE
8. Matriz de área ofensiva MAO
9. Matriz de área defensiva MAD

**10.** Tabla de desarrollo de estrategias

**11.** Tabla final

### **2.2.5.6 Importancia de un plan estratégico**

Según (Mintzberg & Quinn, 2007), en su obra “Planeación Estratégica”, afirma que:

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

### 2.2.5.7 Ventajas y desventajas de un plan estratégico

**Tabla 1:** Ventajas y desventajas del plan estratégico

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.	La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas.	Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.
Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso.	La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.	Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.
El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.	Solamente las personas con conocimiento de este tema, son capaces de llevar a cabo la ejecución de un plan estratégico.

**Fuente:** (Hernan, 2008)

**Elaborado:** Víctor Cáceres Báez

## **2.2.6 Plantas purificadoras de agua**

Según (AGUASISTEC, 2017), nos dice que una planta purificadora de agua es un sistema completo para el proceso de esterilización y filtración, tubos anti bacterias, osmosis inversa y procesos complementarios que cumplen con estándares tanto en la operación y producción para generar agua de la más alta calidad. “Las plantas embotelladoras y purificadoras de agua son un excelente negocio, la tecnología de purificado ha evolucionado al grado que ahora poner una planta de purificado de agua es más económico y se tiene una mayor seguridad de la producción del agua purificada.” Es de vital importancia conocer las condiciones del agua a purificar y la calidad de agua que deseo ya sea baja en sales o purificado tradicional.

### **2.2.6.1 Agua purificadora envasada**

El servicio ecuatoriano de normalización (NTE INEN 2200, 2017), dice que En este grupo ingresan las aguas destinadas al consumo humano que sean sometidas a procesos fisicoquímicos como destilación, des-ionización, ósmosis inversa, de desinfección u otros procesos; sea carbonatada o no, que cumplan los requisitos establecidos en esta norma.

### **2.2.6.2 Métodos de purificación**

Una planta purificadora de agua puede realizar el tratamiento de las aguas extraídas de dos distintas maneras.

#### **2.2.6.2.1 Planta purificadora de agua sin osmosis inversa**

Según (Cevallos Robalino & Astudillo Martínez, 2010), dicen que este método puede aplicarse sobre el agua potable, empezado con el almacenamiento del agua en tanques de plástico sometiéndola a tratamiento con cloro para eliminar gran cantidad de los organismos presentes en el agua. Tras un tiempo de la reacción del producto con el cloro, el agua sigue un proceso de filtración, pasando primero por un filtro de arena que impide el paso de las impurezas de mayor tamaño, luego continúa el recorrido hacia un filtro de carbón activo que eliminará los olores y sabores existentes, el siguiente paso será un filtro pulidor, este retendrá una gran cantidad de las impurezas más pequeñas

que puedan estar presentes en el agua. Finalmente se utiliza luz ultravioleta y ozono para eliminar los microorganismos que puedan existir.

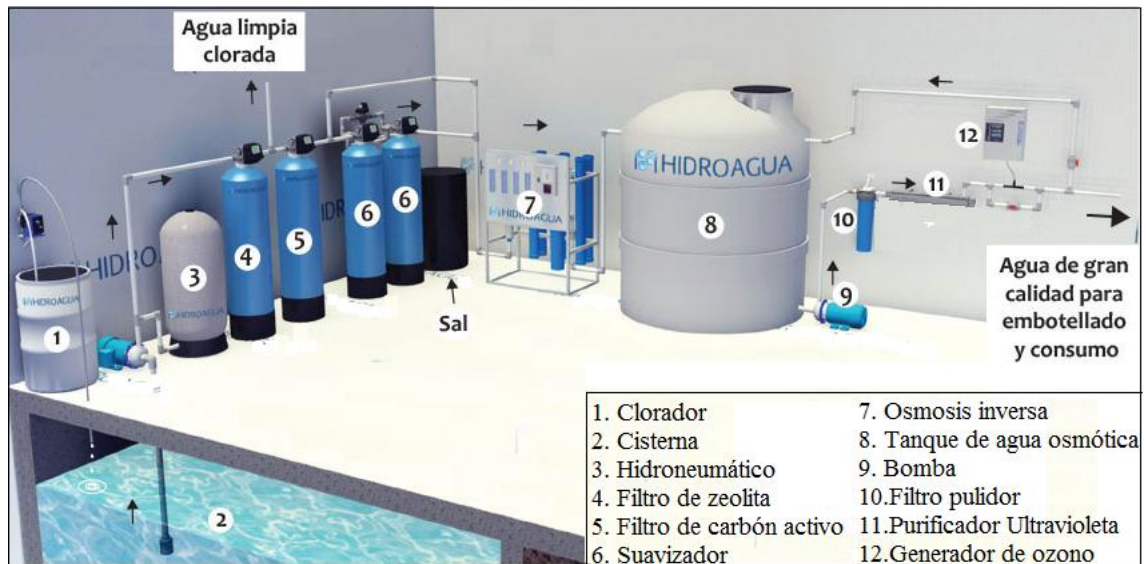
### 2.2.6.2.2 Planta purificadora con osmosis inversa

De igual forma, según (Cevallos Robalino & Astudillo Martínez, 2010), dicen que El proceso de tratado de agua es similar al descrito anteriormente, con la diferencia que este proceso incluye un proceso de osmosis inversa, el mismo que es necesario cuando el agua de la fuente tenga una dureza mayor a 200 partículas por millón (PPM.). El producto final de este proceso estará libre de todos aquellos solidos que estuviesen disueltos en el agua de la fuente, todo ello gracias al uso de membranas filtrantes a altas presiones.

### 2.2.6.3 Procesos de purificación

Los mismo autores (Cevallos Robalino & Astudillo Martínez, 2010) dicen que el proceso de purificación empieza desde la recepción del agua potable a la planta hasta la obtención del producto terminado al ser envasado y almacenado para su distribución.

**Gráfico 2:** Procesos de purificación



**Fuente:** (Hidroagua, 2018)

**Elaborado por:** (Hidroagua, 2018)

- **Recepción de agua potable.** Se recibe el agua suministrada por la red municipal, la misma que posee una elevada carga mineral por lo cual es justificable una mayor purificación para la venta y el consumo humano. Esta agua se capta en una cisterna que a su vez es lavada y sanitizada periódicamente.
- **Bombeo a los equipos de filtración.** Una bomba sumergible suministra el agua a los equipos de filtración, pero primero pasa por un tanque de presión para lograr proporcionar el caudal y la presión necesarios para que el proceso se ejecute eficientemente.
- **Filtro de sedimentos.** La finalidad de este filtro es detener las impurezas de mayor tamaño (sólidos de hasta 30 micras) que el agua posee al llegar a las camas de arena. Este filtro se regenera periódicamente a través de un proceso de retro lavado a presión que purga las impurezas retenidas.
- **Filtro de carbón activado.** Al momento que el agua circula por columnas con Carbón Activado se eliminan eficientemente la presencia de cloro, sabores y olores existentes en el agua almacenada, además se excluyen contaminantes químicos orgánicos, entre ellos pueden existir en el agua la presencia de pesticidas, herbicidas o hidrocarburos clorinados.
- **Suavizador.** Tiene el propósito de remover del agua minerales disueltos en forma de Calcio, Magnesio, y Hierro. Esta remoción se logra gracias a un proceso de intercambio iónico al hacer circular el agua en un tanque de resina. Las sales disueltas disminuyen para ser casi totalmente eliminadas posteriormente por un proceso de osmosis inversa.
- **Sistema de osmosis inversa.** “Separa los componentes orgánicos e inorgánicos del agua por el uso de presión en una membrana. La presión conduce al agua pura a través de la membrana semipermeable, dejando atrás los sólidos disueltos. El resultado es un flujo de agua pura, esencialmente libre de minerales, coloides, partículas de materia y bacterias.”
- **Captación de agua purificada.** El agua ya purificada se almacena en un tanque de polietileno para su posterior uso.



- **Bombeo final.** “El agua purificada se bombea mediante un equipo hidroneumático a la lámpara de luz ultravioleta, luego al filtro pulidor y finalmente a los llenadores.”
- **Esterilizador de luz ultravioleta.** Todos los microorganismos mueren al contacto con esta luz logrando así evitar su futura proliferación. Es decir, esta luz funciona como germicida, exterminando con bacterias, gérmenes, virus, algas y esporas presentes en el agua.
- **Filtro pulidor.** Detiene el paso de impurezas de menor tamaño (sólidos de hasta 5 micras), por lo general se fabrican en polipropileno grado alimenticio (FDA). Luego de este filtro se obtiene un agua cristalina, brillante y verdaderamente purificada.
- **Envasado.** Una vez que el agua pasa por el último filtro puede depositarse en los garrafones de 20 litros, botellas de 330 ml o recipientes de diferentes volúmenes de acuerdo con las exigencias de la empresa. A dichos recipientes con agua se les coloca sus respectivas tapaderas, se seca su exterior y se envía al proceso de almacenamiento y distribución.

Independiente del proceso de purificación y antes del llenado se debe realizar las acciones de preparación de los garrafones para su llenado que son un lavado exterior con agua suavizada y jabón biodegradable, y un lavado interior con una solución sanitizante a presión.

## 2.3 HIPÓTESIS

### 2.3.1 Idea a defender

Si se aplica el Plan Estratégico, entonces mejorará la gestión administrativa y la correcta toma de decisiones en la empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Las modalidades que se va a utilizar en el presente trabajo son: cuantitativa porque se va poder medir los resultados de forma numérica, con las diferentes matrices. También va ser de forma cualitativa porque se va a poder completar más información de forma calificadora que beneficien el comportamiento de la institución.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Descriptiva**

La investigación es de tipo descriptiva porque detalla la situación de forma representativa en la que está atravesando la empresa, sea sus comportamientos, gestiones y conductas, ya sea de lo particular a lo general.

#### **3.2.2 De campo**

El presente trabajo también es de tipo de campo, pues se desarrolló en un espacio físico real, en donde se produce los acontecimientos y se recolecta información necesaria para la indagación.

#### **3.2.3 Bibliografía – documental**

Es de carácter bibliografía – documental porque se procederá a recolectar, seleccionar y analizar información con respecto a lo proporcionado por la institución AGUALUZ.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Métodos**

Método Inductivo: se va aplicar este método en la investigación, pues recolectara información de lo particular a través de observaciones de fenómenos o situaciones que enmarcaran la exigencia de elaborar un plan estratégico para la empresa AGUALUZ.

Método Deductivo: se va a utilizar este método porque se requiere tener una observación global de toda la situación de la empresa, para partir de un punto referencial de la sociedad.

#### **3.3.2 Técnicas**

Encuesta: este procedimiento se va a implementar con los altos directivos de la organización, para los colaboradores y su clientela para tener otro punto de vista de la situación de la empresa.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la presente investigación, existen dos tipos de población: clientes y funcionarios de la empresa AGUALUZ. En la población de funcionarios de la institución que son 29 personas, las encuestas se aplicaran al 100% de la población.

Para los clientes, la empresa AGUALUZ, tiene una población de 25000 consumidores, así que amerita aplicar la fórmula estadística de la muestra.

#### **3.4.1 Muestra**

En la investigación para determinar la muestra, se aplicó la fórmula para población finita, aplicándoles a los usuarios que tiene la organización AGUALUZ, que son de 25000 clientes.

A continuación, se procederá a decretar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza (1,96) 95%

P= probabilidad de aceptación

Q= riesgo aritmético

N= universo

E= error máximo

Reemplazamos los valores en la fórmula y se obtiene el valor de la muestra:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,95) (0,05) (25000)}{(0,05)^2 (25000 - 1) + (1,96)^2 (0,95) (0,05)}$$

$$n = 73$$

### **3.5 RESULTADOS**

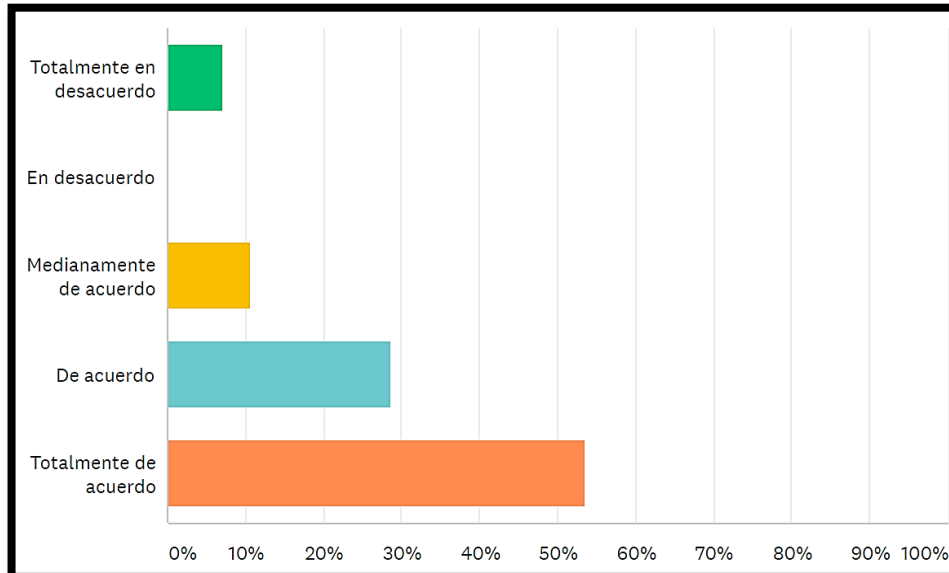
#### **3.5.1 Análisis de las encuestas**

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa de agua natural purificada AGUALUZ.

## PREGUNTA 1

¿Su relación con la empresa es buena?

Gráfico 3: Relación con la empresa



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla: Relación con la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	7,14% 2
En desacuerdo	0,00% 0
Medianamente de acuerdo	10,71% 3
De acuerdo	28,57% 8
Totalmente de acuerdo	53,57% 15
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

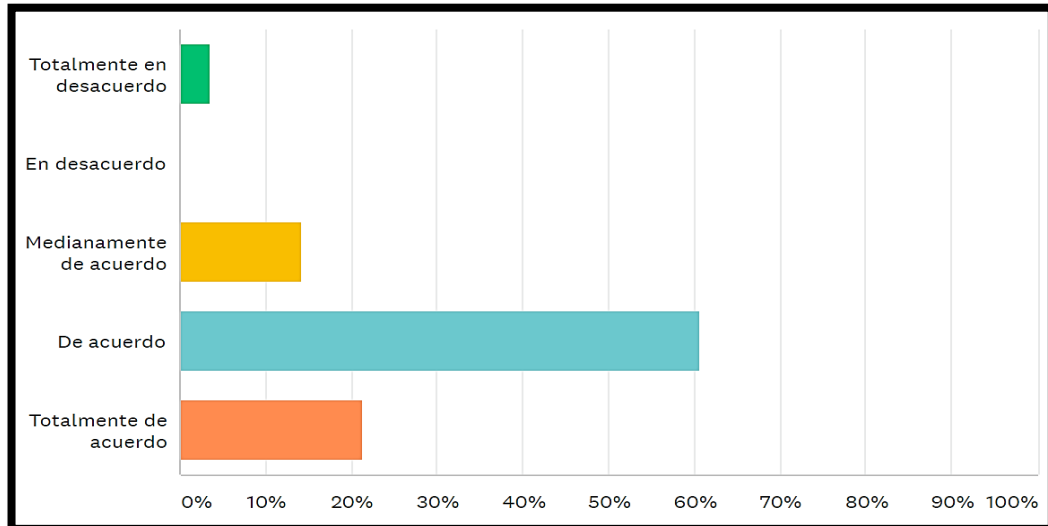
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** Según en la encuesta en la pregunta uno, se puede observar que la mayoría de los colaboradores con un 82,14% de la empresa, tienen una buena relación con la institución, esto demuestra que existen una buena correlación propietaria-colaboradores. Sin embargo hay un porcentaje importante del 17,88% insatisfecho, señalando su falta de implementación de los procesos para mejorar su nexos con AGUALUZ.

## PREGUNTA 2

### ¿La empresa establece objetivos realistas?

Gráfico 4: Objetivos realistas de la empresa



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 2: Objetivos realistas de la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	3,57% 1
En desacuerdo	0,00% 0
Medianamente de acuerdo	14,29% 4
De acuerdo	60,71% 17
Totalmente de acuerdo	21,43% 6
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

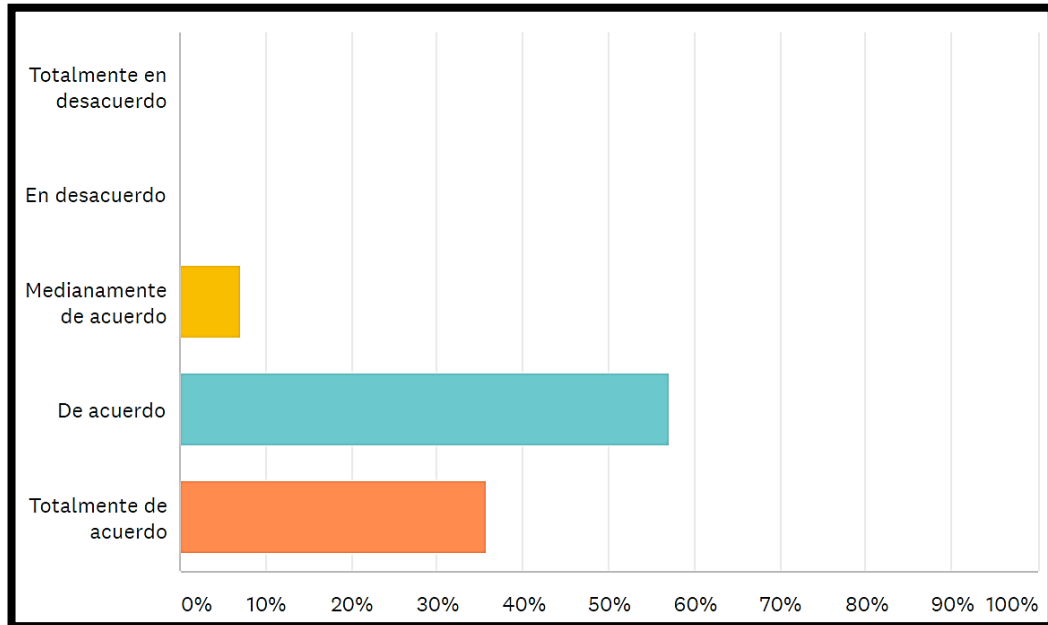
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la pregunta dos, se puede observar que hay una aprobación mayoritaria por parte de los trabajadores de un 82,14% que indican que la empresa cuenta con objetivos realistas, sin embargo con la otra proporción significativa del 17,86% señalan su descontento, dando a conocer que no son bien esclarecidos sus objetivos, por falta de una planeación estratégica.

### PREGUNTA 3

¿Le gusta trabajar bajo los direccionamientos de la empresa?

Gráfico 5: Direccionamientos de la empresa



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 3: Direccionamientos de la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
▼ En desacuerdo	0,00% 0
▼ Medianamente de acuerdo	7,14% 2
▼ De acuerdo	57,14% 16
▼ Totalmente de acuerdo	35,71% 10
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

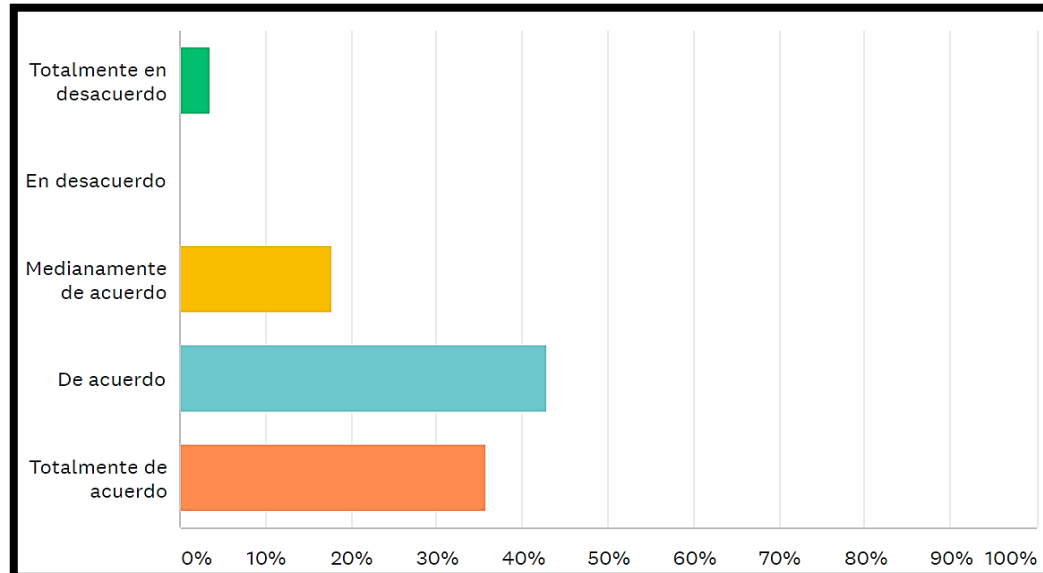
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la tercera pregunta, los resultados arrojan un resultado favorable para la empresa, pues que hay un contundente porcentaje del 92,85% de aprobación que indica que casi todo el personal de la organización, les gusta trabajar bajo los direccionamientos de AGUALUZ. Por otro lado, con una porción del 7,14%, tienen un cierto descontento por varias diferencias.

#### PREGUNTA 4

¿La empresa demuestra tener interés por su desarrollo personal?

Gráfico 6: Desarrollo personal



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 4: Desarrollo personal

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	3,57% 1
En desacuerdo	0,00% 0
Medianamente de acuerdo	17,86% 5
De acuerdo	42,86% 12
Totalmente de acuerdo	35,71% 10
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

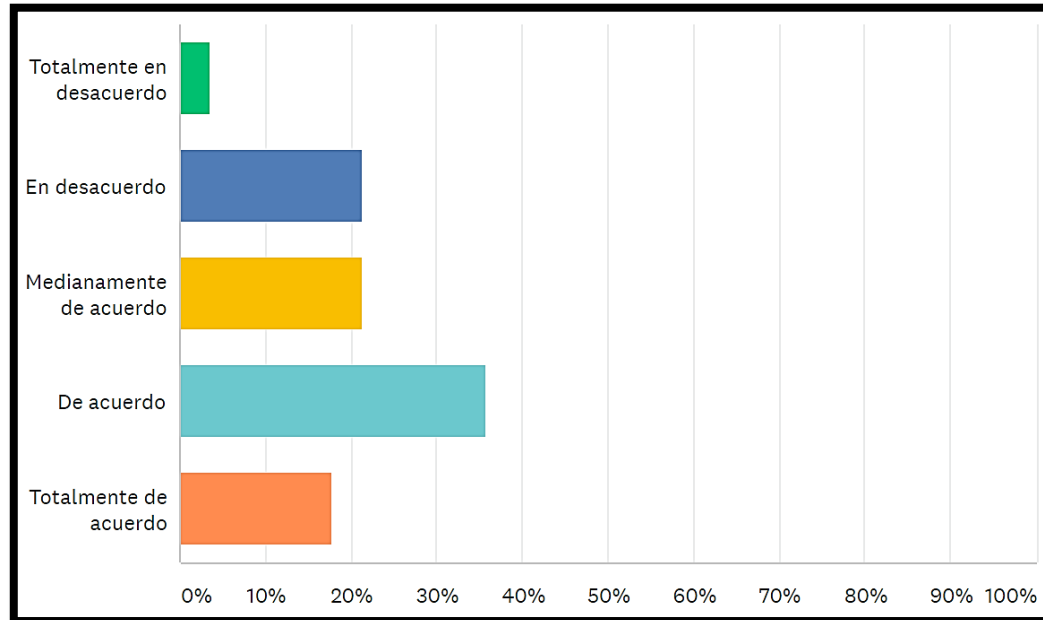
**Análisis:** en la pregunta 4 de la investigación, los resultados indican que hay una parte del 78,57% que apuntan su satisfacción que la empresa tiene un interés por su desarrollo del personal, pero de igual forma con un porcentaje relevante del 21,43%, hay empleados que indican que AGUALUZ, no tiene interés por su progreso particular, dando como conclusión, que la entidad debería mejorar en sus gestiones de capacitación.



## PREGUNTA 5

### ¿La empresa cuenta con cursos de capacitación?

Gráfico 7: Cursos de capacitación



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 5: Cursos de capacitación

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	3,57% 1
En desacuerdo	21,43% 6
Medianamente de acuerdo	21,43% 6
De acuerdo	35,71% 10
Totalmente de acuerdo	17,86% 5
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

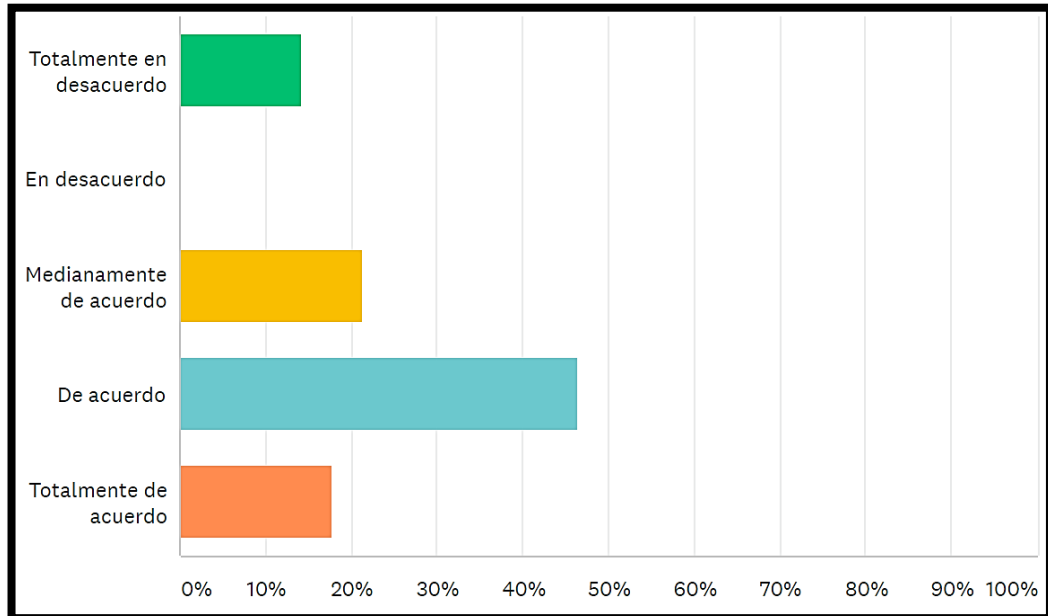
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la quinta pregunta, claramente hay un producto que se tiene que tener muy en cuenta, puesto que hay un 46,43% del personal que se muestra con un descontento porque la empresa no cuenta con recursos de capacitación, dando como resultado una entidad con trabajadores incapacitados.

## PREGUNTA 6

¿Está de acuerdo con el flujo de comunicación entre los miembros de la empresa?

Gráfico 8: Flujo de comunicación



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 6: Flujo de comunicación

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Totalmente en desacuerdo	14,29% 4
▼ En desacuerdo	0,00% 0
▼ Medianamente de acuerdo	21,43% 6
▼ De acuerdo	46,43% 13
▼ Totalmente de acuerdo	17,86% 5
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

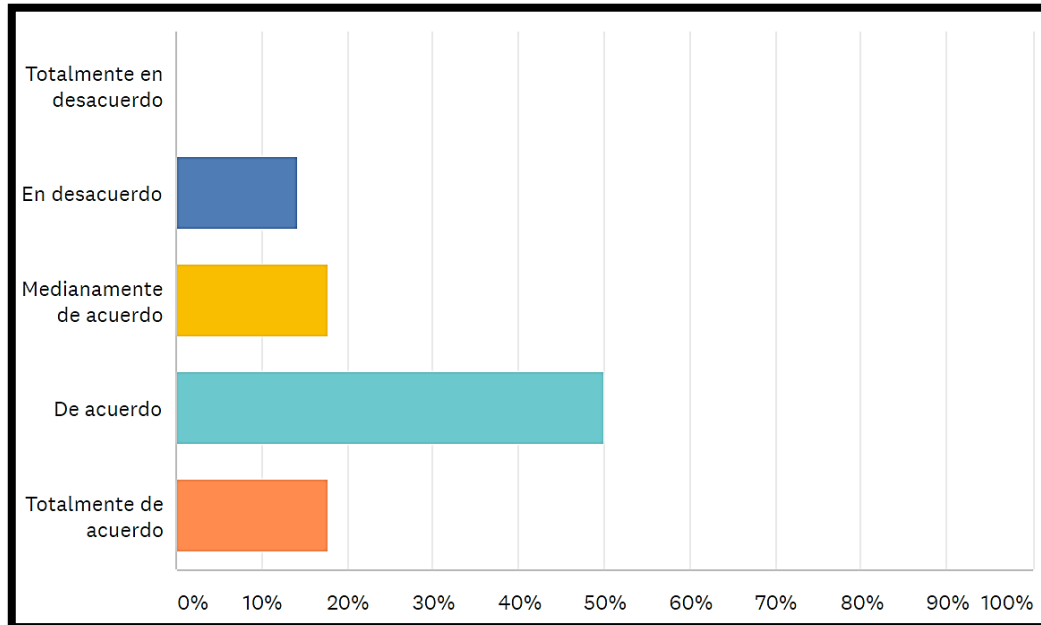
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la pregunta 6 del sondeo, se tiene una parte importante del 35,72% de la plantilla que nos observa su desacuerdo con el flujo de comunicación entre los miembros de la empresa, determinando que la empresa AGUALUZ, falta mejorar en sistema de notificaciones.

## PREGUNTA 7

¿Periódicamente, la empresa evalúa su desempeño personal?

Gráfico 9: Evaluación del desempeño personal



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 7: Evaluación del desempeño personal

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
▼ En desacuerdo	14,29% 4
▼ Medianamente de acuerdo	17,86% 5
▼ De acuerdo	50,00% 14
▼ Totalmente de acuerdo	17,86% 5
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

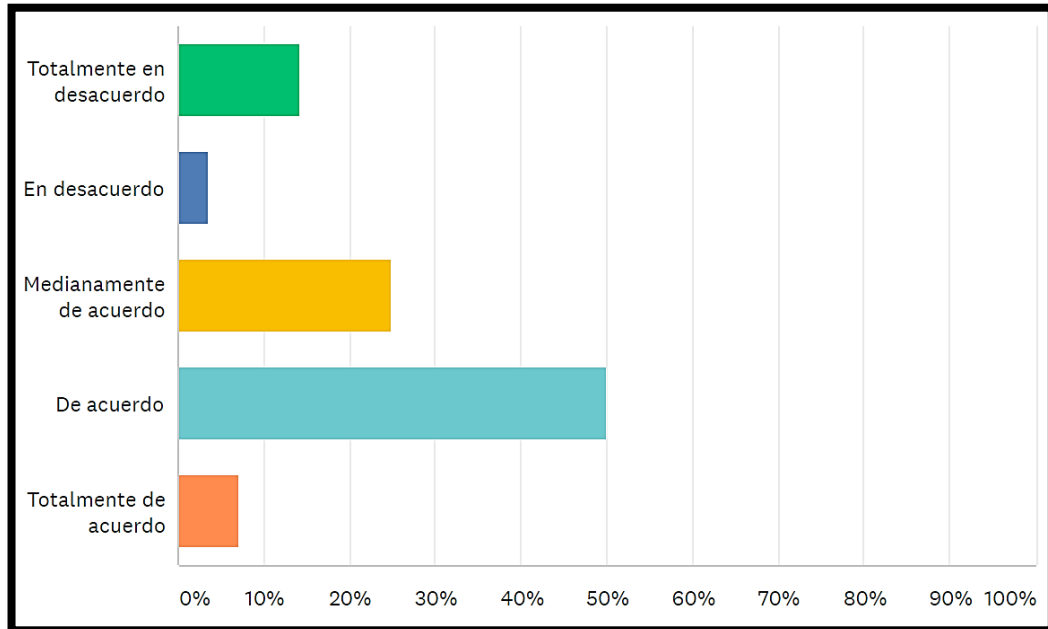
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la séptima pregunta, la investigación apunta que la empresa tiene una ineficiencia por parte de su sistema de evaluación con una ineficacia del 32,15% por parte de AGUALUZ hacia toda la nómina de la organización, dando como resultado un panorama adverso por falta de control de sus actividades.

## PREGUNTA 8

### ¿Sus opiniones cuentan para la toma de decisiones?

Gráfico 10: Toma de decisiones



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 8: Toma de decisiones

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	14,29% 4
En desacuerdo	3,57% 1
Medianamente de acuerdo	25,00% 7
De acuerdo	50,00% 14
Totalmente de acuerdo	7,14% 2
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

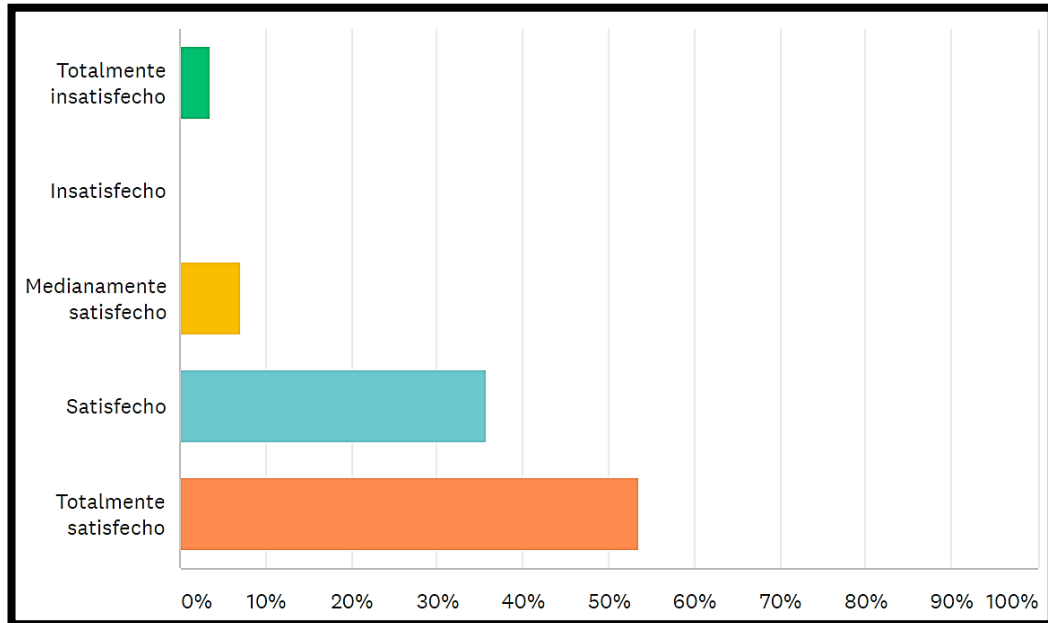
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la antepenúltima pregunta de la encuesta, tenemos un porcentaje notable de un 42,86%, que indica que una gran parte del personal de la firma riobambeña, no está de acuerdo que su opinión no sea importante para la toma de decisiones, no sea tomado en cuenta por parte de su propietaria para aportar en determinaciones.

## PREGUNTA 9

¿Qué tan satisfecho se siente ser parte de esta empresa?

Gráfico 11: Satisfecho por ser parte de la empresa



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 9: Satisfecho por ser parte de la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente insatisfecho	3,57% 1
Insatisfecho	0,00% 0
Medianamente satisfecho	7,14% 2
Satisfecho	35,71% 10
Totalmente satisfecho	53,57% 15
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

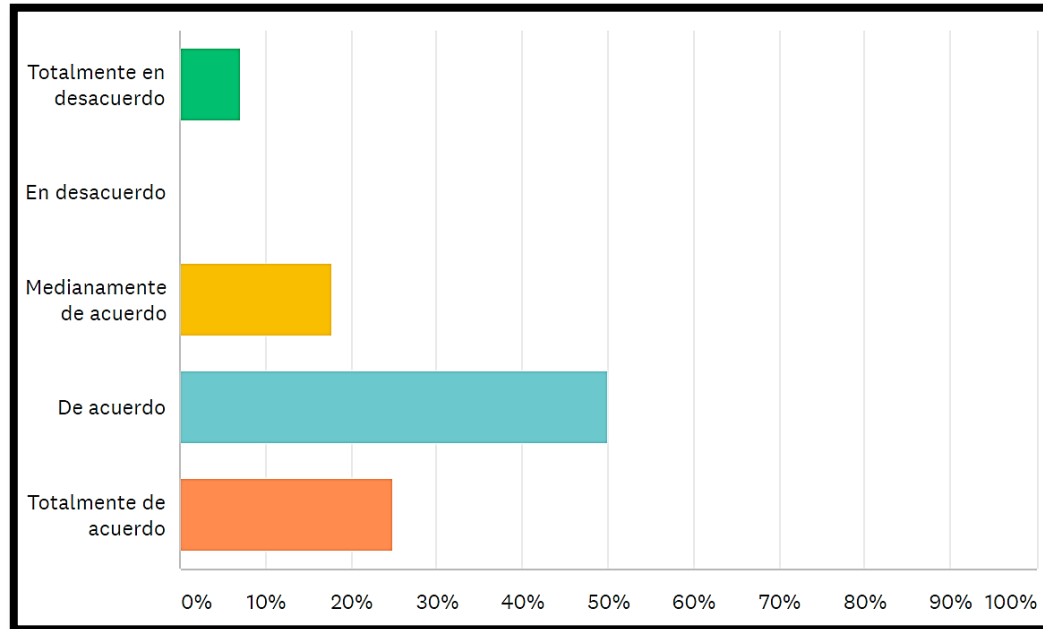
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la penúltima pregunta de la indagación, los resultados fueron alentadores, ahora que con un 89,28% de la nómina de la empresa, se siente satisfecho ser parte de AGUALUZ, dando como conclusión que hay un ambiente óptimo.

## PREGUNTA 10

### ¿El ambiente de trabajo es motivador?

Gráfico 12: Trabajador es motivado



Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 10: Trabajador es motivado

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Totalmente en desacuerdo	7,14% 2
En desacuerdo	0,00% 0
Medianamente de acuerdo	17,86% 5
De acuerdo	50,00% 14
Totalmente de acuerdo	25,00% 7
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Fuente: (Monkey, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

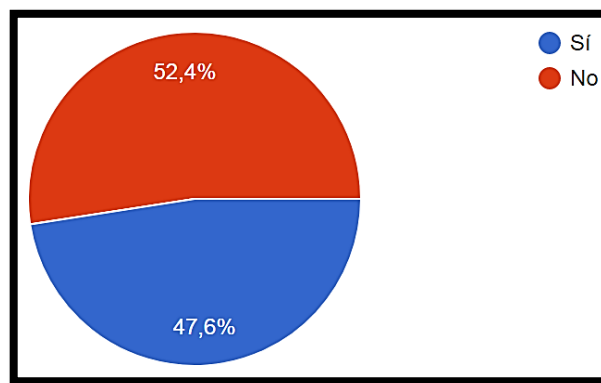
**Análisis:** en la última pregunta de la encuesta, los resultados son parecidos como la penúltima interrogación, con una contundente conclusión del 75%, demostrando que la empresa AGUALUZ cuenta con un ambiente de trabajo motivador. De esa manera se determina que se puede implementar con gran éxito un plan estratégico.

**Encuesta dirigida a los clientes de la empresa de agua natural purificada AGUALUZ.**

**PREGUNTA 1**

**¿Conoce los diferentes canales de comunicación que tiene la empresa?**

**Gráfico 13:** Canales de comunicación



**Fuente:** (Google, 2018)

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Tabla 11:** Canales de comunicación

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
<b>Si</b>	47,60%	88
<b>No</b>	52,40%	97
<b>TOTAL</b>	100%	185

**Fuente:** (Google, 2018)

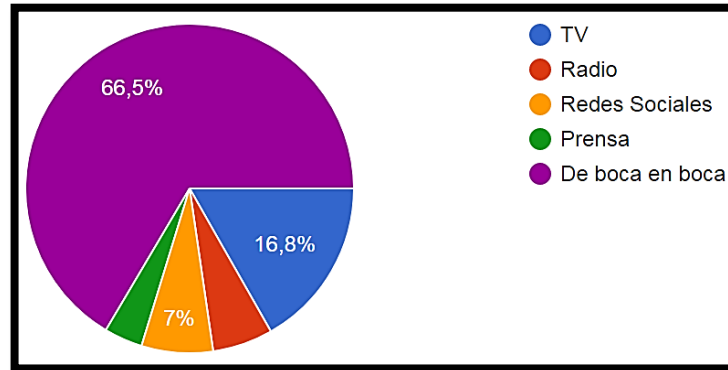
**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la pregunta uno de la encuesta para los clientes de AGUALUZ, se puede determinar que casi la mitad de la clientela con un 47,6% desconocen los diferentes canales de comunicación, dejando un resultado notable para que los directivos de la empresa, fomenten sus medios de comunicación y haya un mejor flujo de mensajes entre la institución y la ciudadanía.

## PREGUNTA 2

### ¿Cómo conoció a la empresa AGUALUZ?

**Gráfico 14:** Como conoció a la empresa AGUALUZ



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 12:** Como conoció a la empresa AGUALUZ

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
TV	16,80%	31
Radio	5,90%	11
Redes sociales	7%	13
Prensa	3,80%	7
Boca en boca	66,50%	123
TOTAL	100%	185

Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

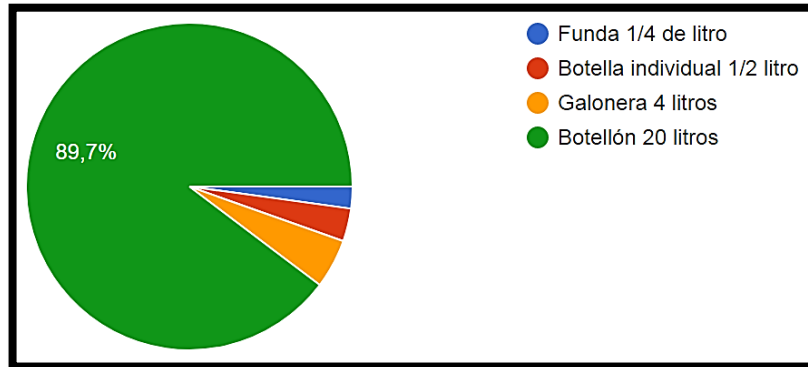
**Análisis:** en la segunda interrogante de la investigación, combina con el resultado de la pregunta uno, puesto que hay un porcentaje alto de un 33,5% que indica que la organización no está utilizando de una manera óptima sus diferentes canales de comunicación, puesto que la respuesta de “boca en boca”, es la más sobresaliente.



### PREGUNTA 3

¿Qué tipo de presentación consume usted?

Gráfico 15: Tipos de presentación



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 13: Tipos de presentación

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Funda 1/4 litro	2,20%	4
Botella individual 1/2 litro	3,20%	6
Galonera 4 litros	5%	9
Botellón 20 litros	89,70%	166
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

Fuente: (Google, 2018)

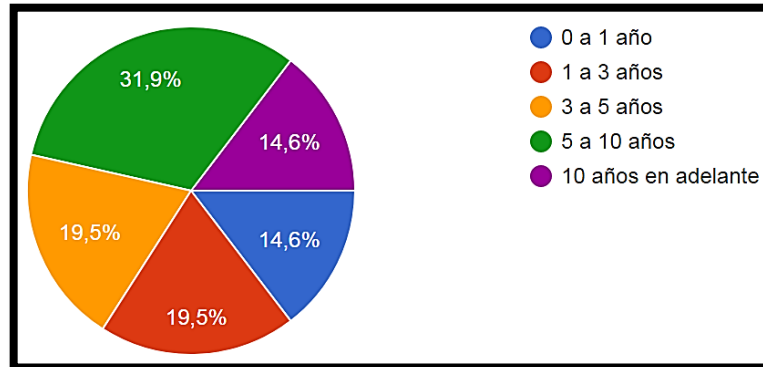
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la pregunta tres de la indagación, se puede observar con claridad que la empresa no ha fomentado el consumo de sus otras presentaciones, (funda, botella individual y galonera) dejando un saldo de un 10,4% determinando que la organización no toma mucha importancia en reactivar la compra por parte de la ciudadanía. Por otro lado, se puede ver que la venta de los botellones de 20 litros, es su arma principal para competir en el mercado con las otras marcas.

#### PREGUNTA 4

¿Qué tiempo lleva consumiendo nuestros productos?

Gráfico 16: Tiempo de consumo



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 14: Tiempo de consumo

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
0 a 1 año	14,60%	27
1 a 3 años	19,50%	36
3 a 5 años	20%	36
5 a 10 años	31,90%	59
10 años en adelante	14,60%	27
TOTAL	100%	185

Fuente: (Google, 2018)

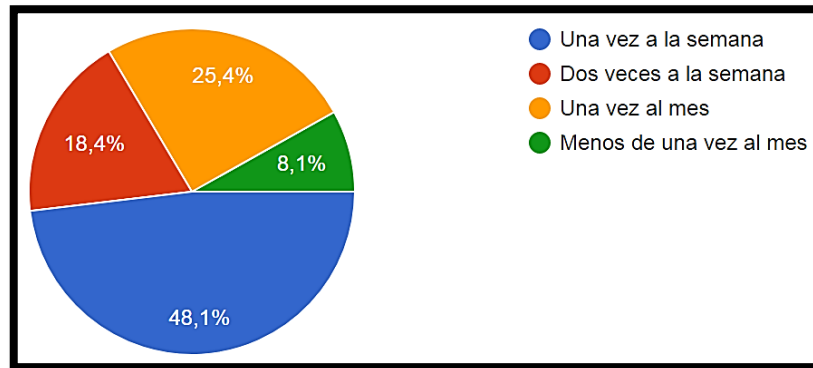
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la cuarta pregunta de la encuesta, los resultados indican que AGUALUZ, cuenta con una clientela fiel con un porcentaje del 66,5%, arrojando una conclusión que tiene un punto fuerte a su favor. Sin embargo, el 33,5% de sus consumidores están en un rango de prueba, para posteriormente decidir por AGUALUZ u otra opción.

## PREGUNTA 5

¿Con que frecuencia consumo nuestros productos?

Gráfico 17: Frecuencia de consumo



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 15: Frecuencia de consumo

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Una vez a la semana	48,10%	89
Dos veces por semanas	18,40%	34
Una vez a la semana	25%	47
Menos de una vez al mes	8,10%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

Fuente: (Google, 2018)

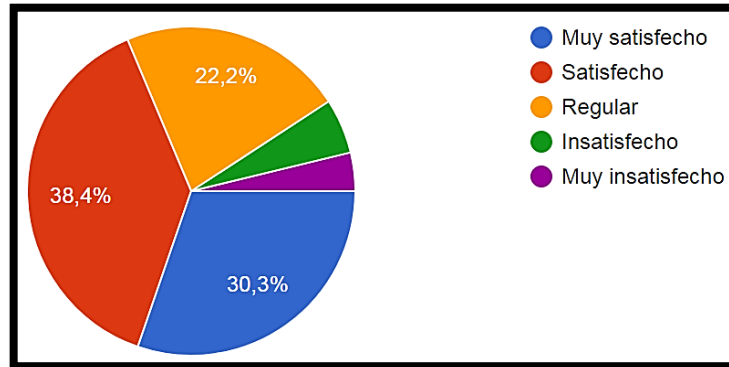
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** con un 48,1% de la generalidad de sus usuarios, compran como mínimo una vez a la semana, dejándose notar que la entidad debería reforzar su sistema de logística. Por otra parte, hay que promover el consumo de la marca, ya que existe un porcentaje del 33,5% que consume una cantidad mínima al mes, construyendo estrategias de venta y consumo.

## PREGUNTA 6

¿Qué tan satisfecho se siente usted con la empresa?

Gráfico 18: Satisfacción con la empresa



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 16: Satisfacción con la empresa

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Muy satisfecho	30,30%	56
Satisfecho	38,40%	71
Regular	22%	41
Insatisfecho	5,40%	10
Muy insatisfecho	3,80%	7
TOTAL	100%	185

Fuente: (Google, 2018)

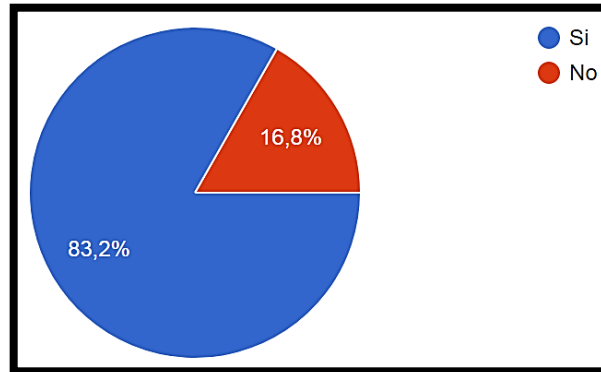
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** los resultados de la pregunta siete son muy alentadores, puesto que los efectos dicen que hay una clientela del 68,7% satisfecha, esto quiere decir que la firma riobambeña debe seguir promoviendo y mejorando su actividad. Por el otro lado de la moneda, el 31,2% de los usuarios están insatisfechos, dando un mensaje claro a la entidad que debe renovar sus sistemas de administración para dar un servicio de mejor calidad.

## PREGUNTA 7

¿Está contento con las presentaciones de envases presentadas por la empresa?

**Gráfico 19:** Satisfacción con las presentaciones



**Fuente:** (Google, 2018)

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Tabla 17:** Satisfacción con las presentaciones

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Si	83,20%	154
No	16,80%	31
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

**Fuente:** (Google, 2018)

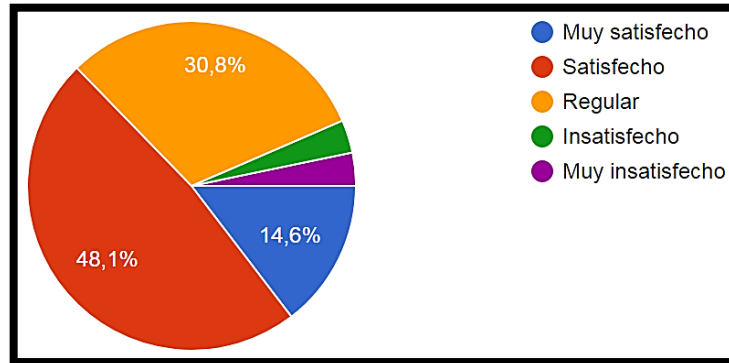
**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** el 16,8% de los compradores, no están contentos con las presentaciones que oferta la empresa, dando como respuesta que sus envases no tiene un modelo atractivo e innovador para la ciudadanía. La empresa AGUALUZ, debe modernizar sus recipientes, para que genere a sus usuarios un contenido total.

## PREGUNTA 8

¿Está satisfecho con las diferentes boquillas de los botellones?

**Gráfico 20:** Satisfacción con las diferentes boquillas



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 18:** Satisfacción con las diferentes boquillas

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Muy satisfecho	14,60%	27
Satisfecho	48,10%	89
Regular	31%	57
Insatisfecho	3,20%	6
Muy insatisfecho	3,20%	6
TOTAL	100%	185

Fuente: (Google, 2018)

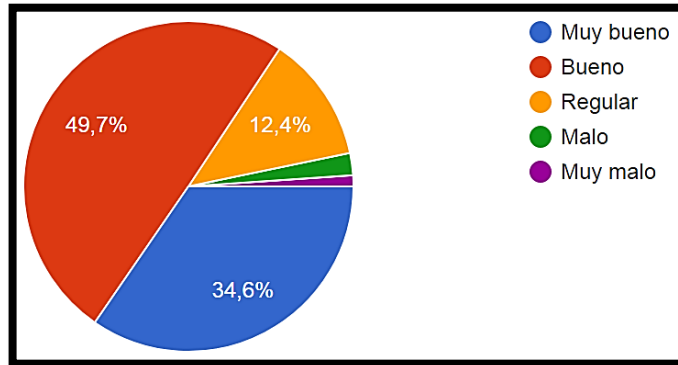
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** con un porcentaje relevante del 37,4% de los encuestados, dicen que no están satisfechos con las diferentes boquillas que tiene cada uno de los botellones, puesto que eso genera inconvenientes al momento de insertar las diferentes válvulas. La empresa, debería estandarizar sus envases, para que no haya ningún tipo de descontento y no cause malestar al momento de colocar las válvulas en las bocas de los garrafones.

## PREGUNTA 9

**AGUALUZ, en comparación con otras alternativas es:**

**Gráfico 21:** AGUALUZ comparado con otras alternativas



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 19:** AGUALUZ comparado con otras alternativas

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Muy bueno	34,60%	64
Bueno	49,70%	92
Regular	12%	23
Malo	2,20%	4
Muy malo	1,10%	2
TOTAL	100%	185

Fuente: (Google, 2018)

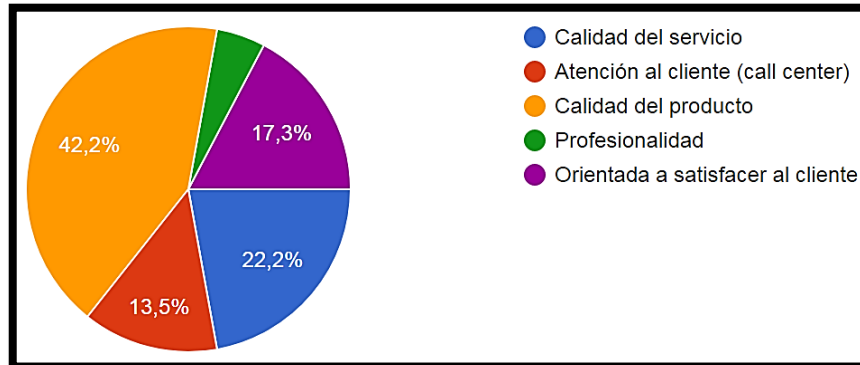
Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la pregunta nueve, hay resultados muy buenos para la organización, ya que hay un porcentaje alto del 84,3% que indica que sus compradores señalan a la empresa AGUALUZ como la organización de la provincia de Chimborazo con mayor respaldo.

## PREGUNTA 10

### ¿Qué atributos resalta más de AGUALUZ?

Gráfico 22: Atributos de AGUALUZ



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 20: Atributos de AGUALUZ

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Calidad del servicio	22,20%	41
Atención al cliente	13,50%	25
Calidad del producto	42%	78
Profesionalidad	4,90%	9
Orientada a satisfacer al cliente	17,30%	32
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

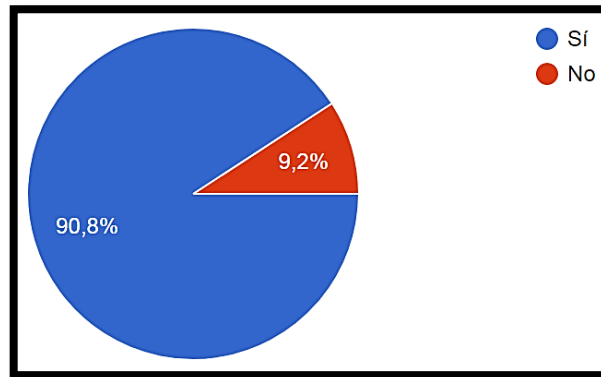
**Análisis:** en la interrogante diez, la investigación nos indica que AGUALUZ, tiene un bajo profesionalismo, con un resultado del 4,9%, determinando que la entidad necesita de una planeación estratégica para mejorar sus gestiones. Otro punto débil de la organización es su atención al cliente por medio de un Call center, dejando una insatisfacción, ya sea por un bajo rendimiento por parte del personal encargado del puesto.



## PREGUNTA 11

¿Recomendaría usted AGUALUZ a otras personas?

**Gráfico 23:** Recomendación hacia otras personas



**Fuente:** (Google, 2018)

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Tabla 21:** Recomendación hacia otras personas

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Si	90,80%	168
No	9,20%	17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

**Fuente:** (Google, 2018)

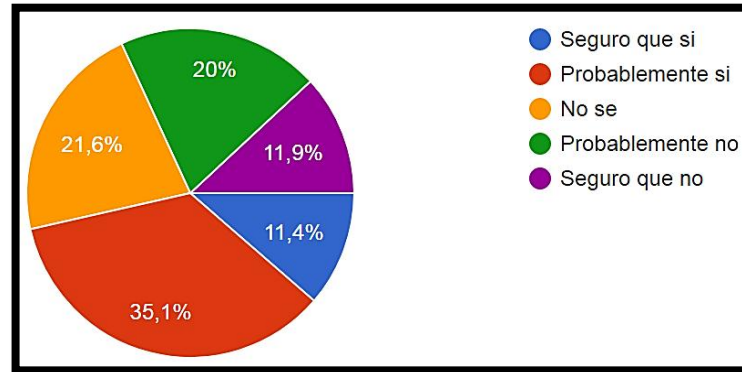
**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** con un 90,8% por parte de los encuestados, respondieron que si recomendarías a otros usuarios a comprar AGUALUZ, dejando claro que la empresa cuenta con un buen producto y servicio. Sin embargo, esto de igual manera indica que se debe mejorar en todo aspecto para alcanzar un servicio de calidad total.

## PREGUNTA 12

¿Consumiría usted otra marca de agua?

Gráfico 24: Consumir otra opción



Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

Tabla 22: Consumir otra opción

OPCIONES DE RESPUESTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
Seguro que si	11,40%	21
Probablemente si	35,10%	65
No se	22%	40
Probablemente no	20,00%	37
Seguro que no	11,90%	22
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

Fuente: (Google, 2018)

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** una de las preguntas con mayor impacto fue la última interrogante de la encuesta, puesto que el 57,3% de los encuestados si se cambiarían de marca de agua, dando una conclusión determinante que la organización debe llevar una administración técnica para alcanzar estándares altos con sus modelos de gestión y su servicio.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La principal falencia interna de la empresa AGUALUZ, es que la organización no cuenta con objetivos realistas, esto refleja de igual forma que no cuenta con una planificación para plasmar de manera adecuada sus recursos para tener un mayor interés del personal, otorgando cursos de capacitación para todo los trabajadores. De la misma manera, refleja directamente que las consecuencias de no contar con una administración adecuada y planificada, es que el flujo de comunicación es ineficiente porque no están bien esclarecidas las funciones y responsabilidades de cada uno, para posteriormente tengan una evaluación del desempeño. Todo esto, determina que las opiniones de los colaboradores no son tomados en cuenta, dando como resultado que no se cuenta con un ambiente motivador. Todos estos puntos tratados que afectan a la institución y por ende a la clientela, verifica en su totalidad que AGUALUZ, debe construir un plan estratégico, para que mejore sus gestiones administrativas, dando con respuesta un mejor sistema de manejo interno para que pueda alcanzar sus objetivos orientadas gracias a una misión, con la menor cantidad de recursos y tiempo posible.

Otro motivo que justifica la idea a defender de construir una planeación estratégica, es que gracias a este instrumento, se mejorara los diferentes canales de comunicación, para que se potencialice los numerosos medios de conexión que cuenta la entidad, para que el cliente no tenga que solamente llamar al centro de llamadas de la organización, puesto que la atención del usuario de la organización es una falencia de la misma. Esto generara una mayor incitación para que haya un mayor consumo, con un mejor sistema de logística para que los clientes se sientas satisfechos y por consecuencia una fidelización sólida. Todo esto, cae en un resumen puesto que AGUALUZ tendrá una administración eficiente y una profesionalidad total. En definitiva, todos los puntos tratados con anterioridad reflejan de forma directa la verificación de la investigación, ya que la entidad debe construir un plan estratégico para ser una firma productiva y orgullo para la provincia y el país.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGUALUZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018 – 2022.

### 4.2 ANTECEDENTES

LA EMPRESA DE AGUA NATURAL PURIFICADA AGUALUZ

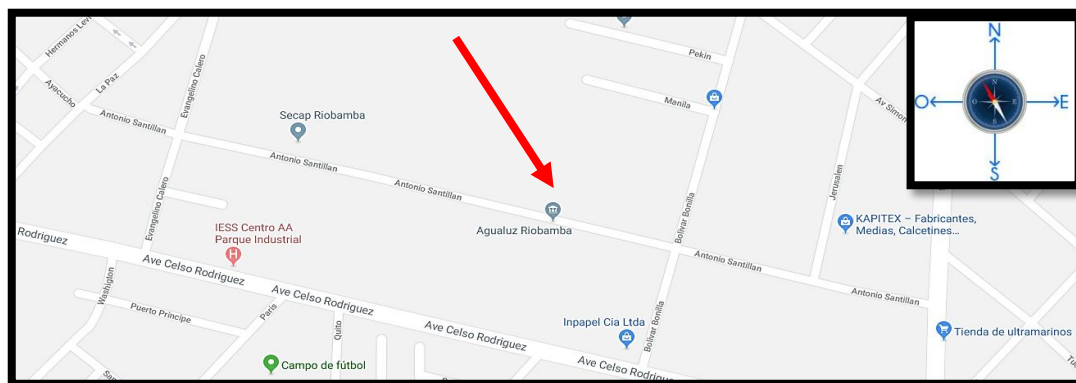
- **Empresa AGUALUZ**

Toda la información recabada sobre la Empresa AGUALUZ, fue a través de una inspección y entrevistas a (Báez, 2012) y se determinó lo siguiente:

Datos Generales de la Empresa

- Nombre de la empresa: AGUALUZ
- Ruc: 0904353034001 (mayor información, ver en anexos).
- Ubicación: Parque Industrial Av. Antonio Santillán y Bolívar Bonilla, Riobamba – Ecuador

**Gráfico 25:** Ubicación de la empresa AGUALUZ



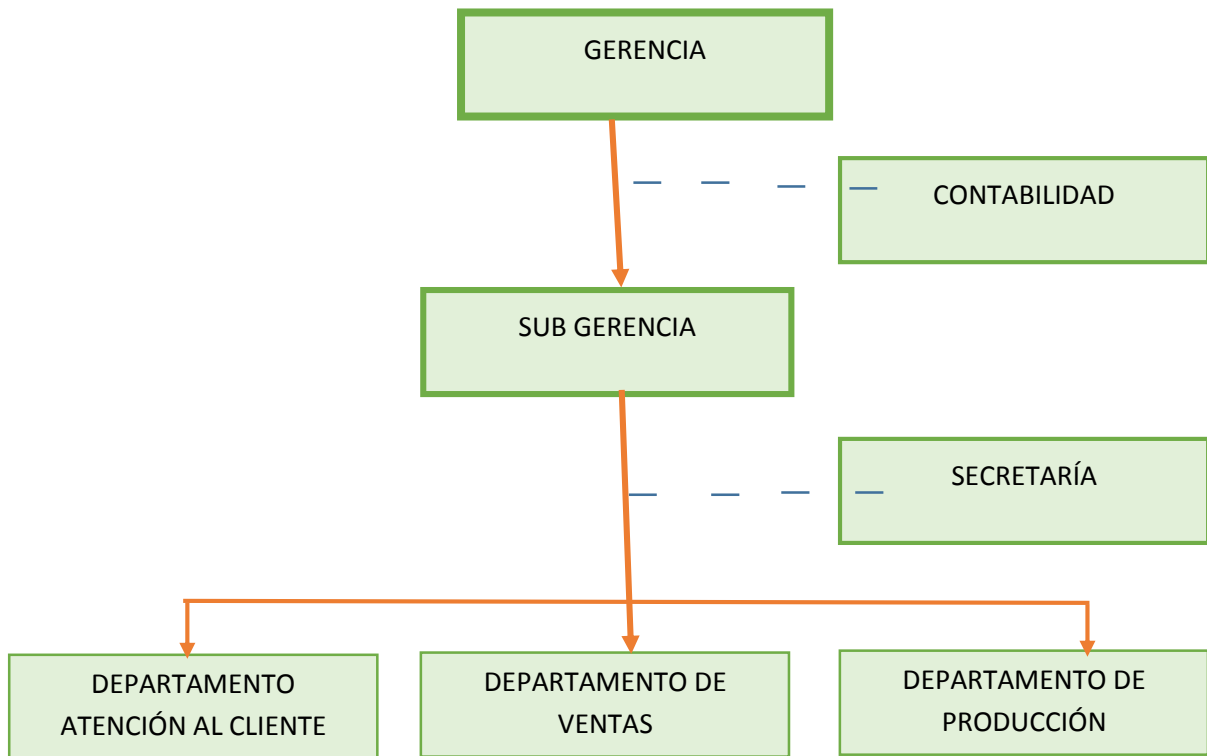
**Fuente:** (Google Map, 2018)

**Elaborado por:** Google Map

- Teléfono de la empresa: 032969918 – 032968183
- Teléfono celular de la empresa: 0999257979
- Dirección electrónica: [agualuzriobamba@gmail.com](mailto:agualuzriobamba@gmail.com)
- Website: <http://distribamba.com/agualuz.html>
- Actividades de la empresa: Brindar a la ciudadanía de la provincia de Chimborazo agua natural purificada en sus diferentes presentaciones:
  - Botellones 20 litros
  - Galonera 4 litros
  - Individuales 500 ½ litro
  - Bolos ¼ litro
- Reseña Histórica

El Ingeniero Juan Báez con su esposa Guadalupe Báez logra consolidar esta idea con su experiencia previa de distribución con un producto de la misma línea por 8 años. Esta iniciativa contaba con 4 camiones repartidores y 6 personas aventureras dispuestas a trabajar bajo la supervisión de Water Science Technology, empresa líder en purificación de agua. Debido a que el agua potable de la Ciudad de Riobamba proviene del caudal del Chimborazo, existía una creencia popular de que su agua tiene bondades milagrosas y siendo sumamente valorada por gente de otras provincias, adquiriéndola por galones; es por esto que su gente no veía la necesidad de adquirir agua purificada. Por lo contrario, estadísticas médicas datan, que en la Provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, se presenta más casos de cálculos renales en sus habitantes por la excesiva cantidad de minerales existentes en su agua potable. Por consiguiente, su fundadores, emprende la distribución de “AGUALUZ Agua Natural Purificada”, producto elaborado sin presencia de minerales, desde el año 1999 hasta la actualidad.

- Organigrama estructural de la empresa AGUALUZ



**Fuente:** AGUALUZ

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

- Datos de la autoridad de la institución
- Apellidos y Nombres: Báez Velastegui Guadalupe del Pilar
- Cargo: Gerente General de AGUALUZ

## **4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **4.3.1 Alcance**

La siguiente investigación del diseño un plan estratégico para la empresa AGUALUZ, tiene un alcance total hacia todas las actividades que se realizan en la organización.

### **4.3.2 Objetivos**

#### **4.3.2.1 Objetivo general**

Diseñar de un plan estratégico para la empresa AGUALUZ, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018 – 2022.

#### **4.3.2.2 Objetivos específicos**

- Definir la filosofía de la empresa AGUALUZ, mediante los diferentes métodos de elaboración para un mejor direccionamiento de la entidad.
- Realizar un diagnóstico situacional que permita esclarecer y conocer los factores internos y externos que inciden en la organización por medio de los diferentes análisis para aplicar los diferentes matrices correspondientes.
- Elaborar el plan estratégico a través de la articulación de los resultados para mejorar la situación actual de la firma riobambeña.

### **4.3.3 Declaración de misión, visión y valores corporativos**

#### **4.3.3.1 Misión**

*“Proveer rápida y oportunamente agua natural purificada de excelente calidad, por medio de la supervisión estricta y rigurosa en cada etapa de la producción y venta a la ciudadanía de Chimborazo a través de nuestros carros repartidores.”*

#### **4.3.3.2 Visión**

*“Ser la empresa líder en producción, distribución y comercialización de agua natural purificada de la región y una de las mejores poseionadas y desarrolladas en el área de bebidas no alcohólicas del país.”*

#### **4.3.3.3 Objetivo**

*“Producir y comercializar agua natural purificada de excelente calidad con el objetivo de mantener satisfechos a los consumidores.”*

#### **4.3.3.4 Valores corporativos**

- Ética absoluta
- Honestidad y transparencia
- Pasión por la entrega y por el detalle
- Superación constante
- Disciplina, orden y limpieza en toda la operación
- Integración y desarrollo del capital humano
- Sentido de trascendencia
- Amabilidad y gentileza en toda interrelación
- Responsabilidad social y ecológica
- Compromiso y disponibilidad total ante urgencia

#### **4.3.4 Diagnóstico institucional**

##### **4.3.4.1 Análisis externos**

Se compone de todos los elementos externos de una institución que resulta importante para su actividad, generalmente estos componentes no pueden controlarse.



#### **4.3.4.1.1 Análisis PESTA**

##### **Político**

- El panorama político en la actualidad para la empresa AGUALUZ, es alentador, la legislación vigente a dando apertura para el desarrollo de las actividades de la institución, esto ha generado un crecimiento sostenible no solamente para la organización, sino también para todas las empresas envasadoras de agua.
- Se ha discutido en el órgano legislativo nacional, con la secretaría del agua (principal institución al mando de uso de los recursos hídricos), una nueva ley en donde pretenden regular el uso del recurso, ya sea para fines industriales o económicos, es decir para las sociedades dedicadas a vender agua purificada embotellada.
- En el 2009, llego el primer informe al pleno de la Asamblea para que se debata la ley de Recursos hídricos, en donde el presidente de la comisión de la soberanía alimentaria Jaime Abril, quiere que aparte de la desprivatización del líquido vital será convertir las empresas envasadoras de agua en instituciones mixtas.
- Hoy en día, la Empresa Pública - Empresa Privada de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, han planteado un proyecto que oferte agua acta para el consumo humano, por medio de mejoras de tratamientos de agua de alcantarillado, causando un llamado de atención a las empresas privadas dedicadas a brindar agua purificada embotellada.
- En el marco legal, el sector público tiene mayores beneficios para la gestión y aprovechamiento del agua.
- Han sido propuestas de poco efecto y esto ha generado por un lado un ambiente de incertidumbre, pero hasta ahora no se ha concretado nada, permitiéndole a la empresa continuar con sus actividades sin ningún problema.

## **Económico**

- Las cifras económicas arrojadas por el Ministerio de Finanzas, han dado como resultado 14 medidas económicas que el presidente Lenin Moreno dictaminó hace días atrás.
- Para el desarrollo de la actividad de la empresa AGUALUZ, las medidas económicas han causado un efecto de doble dirección.
- La dirección beneficiaria que causa las medidas económicas sobre la organización, está ligada con la medida 3, que gracias a ella habrá mayor oferta de personal calificado, ya que se eliminarán ministerios, secretarías, viceministerio, subsecretaría y coordinaciones generales.
- Otra medida económica que beneficia a la entidad es la 13 porque se va a fomentar la alianza de lo público con lo privado, dando como resultado una mejor relación entre el estado y las empresas privadas para que se desarrolle mejor la actividad.
- Por otro lado, existen otras medidas económicas que perjudican de una manera indirecta.
- La medida 1, que va a fomentar el recaudo fiscal, dando como respuesta un mayor control en la facturación.
- La medida 7, incentivar la inversión internacional, esto puede perjudicar a la empresa porque pudiera llegar un competidor directo de fuerte impacto.
- Además de las medidas económicas, el país está atravesando por un momento de reajuste económico, dando como consecuencia una disminución del consumo de agua embotellada.

## **Social**

Según (Zaida & Henry, 2010), apoya con lo siguiente:

- Existe una tendencia actual por hábitos alimenticios más saludables y benignos con el cuerpo y dentro de estas nuevas adopciones el agua juega un papel importante en la dieta y la salud de las personas. pues existe una verdad ya posesionada de que el cuerpo necesita por lo menos un par de litros de agua por día para funcionar correctamente, esto incrementa en gran escala el consumo de agua embotellada.
- El ritmo del crecimiento de ventas de agua embotellada ha sido muy acelerado en los últimos años y hoy en día es común observar a personas con una botella de agua en la mano y las tiendas con un variado stock de marcas de agua embotellada. En la clase alta existe mucha desconfianza por los servicios públicos y la población pobre es afectada por enfermedades de origen hídrico, lo que entre otros aspectos ha permitido que el agua embotellada gane espacio en el mercado.
- Otro factor importante es la asociación que se le ha dado a las marcas de agua con la imagen de naturaleza, pureza, belleza, juventud, salud. etc. lo que la publicidad ha sabido utilizar bien para calar en la mente de las personas (publicidad aspiracional).

## **Tecnológico**

Según (Zaida & Henry, 2010), apoya en lo siguiente:

- El entorno tecnológico en el que se desenvuelve el negocio del agua embotellada está sujeto a permanentes cambios, esto se evidencia con el hecho de que cada año el nivel de especialización de la maquinaria utilizada para la elaboración de este producto es más avanzado, lo que finalmente se ve reflejado en la presentación y en la calidad del mismo, los que a su vez, se convierten en factores que influyen con la decisión de compra de los consumidores.

## **Ambiental**

Según (Semana sostenible, 2016) apoya lo siguiente:

- Los envases hechos con tereftalato de polietileno (PET por sus siglas en inglés) constituyen uno de los elementos reciclables más usados en todo el mundo, cada vez son más los productos envasados en este material gracias a sus cualidades: irrompible, económico, liviano, impermeable y reciclable; además, desde el punto de vista ambiental, el PET es la resina con mejores características para el reciclado, según Greenpeace.
- Sin embargo, hay una problemática alrededor de este plástico -adicional a los 700 años que tarda en degradarse- y es su acelerada demanda y producción. El interés de las empresas productoras de alimentos, bebidas e incluso cosméticos, en este material hace que se incremente el impacto ambiental del plástico.
- Y es que la elaboración de estas botellas está basada en grandes cantidades de petróleo, ya que se requieren 24 millones de galones para producir tan solo 1.000 millones de botellas. Además durante su producción se usan otras sustancias tóxicas, metales pesados, químicos y pigmentos que quedan en el aire perjudicando silenciosamente la salud de humanos y animales.
- Por otra parte, el porcentaje reciclado de estos recipientes respecto a su producción es muy bajo, y aunque se reciclara la totalidad de estos, no se reduciría significativamente la producción. Esto porque el RPET (PET reciclado) no puede ser usado en la fabricación de envases para bebidas o alimentos, a menos de que se realice un complejo proceso químico que hasta solo muy pocas empresas de reciclaje han implementado.
- Otro factor negativo de los PET, que no es perceptible a la vista, es que pequeñas partículas del material pueden desprenderse y quedar flotando en los alimentos, esto según algunos estudios de Food and Drug Administration de Estados Unidos (FDA). Las secuelas en la salud después de la ingestión continuada de estas partículas van desde afecciones respiratorias hasta problemas en el desarrollo del feto en mujeres embarazadas.

#### 4.3.4.1.2 Análisis FODA

##### FORTALEZAS

División organizada por zonas en la ciudad y la provincia.  
Recepción de pedidos y novedades por medio de llamadas.  
Programa apropiado para la atención del cliente por llamadas.  
Alta calidad de purificación de agua del producto.  
Primera marca de agua en la ciudad y provincia.  
Vehículos de apoyo para los comisionistas.  
Liquidez de la empresa.  
Stock listo para recargue de los comisionistas.  
Horarios de atención.  
Personal de apoyo para los comisionistas.  
Espacio apropiado de la empresa para desarrollar todas las actividades de AGUALUZ.  
Personal uniformado.  
Manejo de distribuidores por medio de comisionistas.  
Mayor cobertura del mercado.  
Basta presencia regional.  
Se oferta la bebida de primera necesidad.  
Producto accesible a cualquier consumidor.  
Cuenta con diferentes medios de comunicación para los clientes.  
Cuenta con una APP para emitir y receptor pedidos.

##### OPORTUNIDAD

Clima con temperaturas altas para el consumo.  
Expansión demográfica.  
Ubicación de la ciudad en el centro del país.  
Convenios con otras instituciones.  
Tecnología para mejorar el sistema de purificación y envasado.  
Tendencia global saludable.  
País con muchas fuentes de agua.  
Campañas a favor del consumo de agua.  
Competencia de baja calidad.

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

##### DEBILIDADES

Deficiencia en la presentación del producto.  
Personal deficiente encargado de atención del cliente.  
Sistema ineficiente de recargue para los comisionistas.  
Mala ubicación geográfica de la planta.  
Marketing ineficiente.  
No hay control de calidad.  
Falta de funciones para el personal.  
División deficiente en el área de oficina.  
Comisionistas deficientes.  
Poca diversificación de productos.  
Débil modelo de negocio.  
Administración empírica.  
No se cuenta con un manejo adecuado de liderazgo.  
No existen objetivos por falta de planificación.  
Limitada flexibilidad de procesos.  
Poca aceptación de ideas nuevas.  
Cumplimiento ineficaz de las normas sanitarias.

##### AMENAZAS

Clientes con poca fidelidad.  
Leyes gubernamentales en contra de las envasadoras de agua.  
No hay poder de control sobre comisionistas.  
Comentarios en contra de la empresa por medio de espacios públicos.  
Espionaje.  
Sabotaje por personas externas.  
Productos sustitutos  
Clima con temperaturas bajas para el consumo.  
Catástrofes naturales

#### 4.3.4.1.3 Ponderación del FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
División organizada por zonas en la ciudad y la provincia.	0,1	3	0,3
Recepción de pedidos y novedades por medio de llamadas.	0,03	3	0,09
Programa apropiado para la atención del cliente por llamadas.	0,05	3	0,15
Alta calidad de purificación de agua del producto.	0,15	4	0,6
Primera marca de agua en la ciudad y provincia.	0,15	4	0,6
Vehículos de apoyo para los comisionistas.	0,02	2	0,04
Liquidez de la empresa.	0,01	2	0,02
Stock listo para recargue de los comisionistas.	0,01	2	0,02
Horarios de atención.	0,01	2	0,02
Personal de apoyo para los comisionistas.	0,02	2	0,04
Espacio apropiado de la empresa para desarrollar todas las actividades de AGUALUZ.	0,02	2	0,04
Personal uniformado.	0,01	2	0,02
Manejo de distribuidores por medio de comisionistas.	0,01	2	0,02
Mayor cobertura del mercado.	0,05	3	0,15
Basta presencia regional.	0,05	3	0,15
Se oferta la bebida de primera necesidad.	0,05	4	0,2
Producto accesible al cualquier consumidor.	0,11	3	0,33
Cuenta con diferentes medios de comunicación para los clientes.	0,09	3	0,27
Cuenta con una APP para emitir y receptar pedidos.	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>3,24</b>

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Deficiencia presentación del producto.	0,09	4	0,36
Personal deficiente encargado de atención del cliente.	0,09	3	0,27
Sistema ineficiente de recargue para los comisionistas.	0,01	3	0,03
Mala ubicación geográfica de la planta.	0,03	3	0,09
Marketing ineficiente.	0,03	3	0,09
No hay control de calidad.	0,09	4	0,36
Falta de funciones para el personal.	0,06	3	0,18
División deficiente en el área de oficina.	0,03	2	0,06
Comisionistas deficientes.	0,06	3	0,18
Poca diversificación de productos.	0,03	2	0,06
Débil modelo de negocio.	0,06	2	0,12
Administración empírica.	0,09	3	0,27
No se cuenta con un manejo adecuado de liderazgo.	0,06	3	0,18
No existen objetivos por falta de planificación.	0,09	3	0,27
Limitada flexibilidad de procesos.	0,03	2	0,06
Poca aceptación de ideas nuevas.	0,06	2	0,12
Cumplimiento ineficaz de las normas sanitarias.	0,09	4	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>49</b>	<b>3,06</b>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Clima con temperaturas altas para el consumo.	0,2	4	0,8
Expansión demográfica.	0,05	3	0,15
Ubicación de la ciudad en el centro del país.	0,05	3	0,15
Convenios con otras instituciones.	0,11	2	0,22
Tecnología para mejorar el sistema de purificación y envasado.	0,15	2	0,3
Tendencia global saludable.	0,15	3	0,45
País con muchas fuentes de agua.	0,05	3	0,15
Campañas a favor del consumo de agua.	0,13	3	0,39
Competencia de baja calidad.	0,11	2	0,22
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2,83</b>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Cientes con poca fidelidad.	0,17	4	0,68
Leyes gubernamentales en contra de las envasadoras de agua.	0,1	3	0,3
No hay poder de control sobre comisionistas.	0,1	3	0,3
Comentarios en contra de la empresa por medio de espacios públicos.	0,15	2	0,3
Espionaje.	0,08	2	0,16
Sabotaje por personas externas.	0,1	3	0,3
Productos sustitutos	0,05	3	0,15
Clima con temperaturas bajas para el consumo.	0,2	3	0,6
Catástrofes naturales	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2,89</b>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez



#### 4.3.4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
División organizada por zonas en la ciudad y la provincia.	0,05	3	0,15
Recepción de pedidos y novedades por medio de llamadas.	0,015	3	0,045
Programa apropiado para la atención del cliente por llamadas.	0,025	3	0,075
Alta calidad de purificación de agua del producto.	0,075	4	0,3
Primera marca de agua en la ciudad y provincia.	0,075	4	0,3
Vehículos de apoyo para los comisionistas.	0,01	2	0,02
Liquidez de la empresa.	0,005	2	0,01
Stock listo para recargue de los comisionistas.	0,005	2	0,01
Horarios de atención.	0,005	2	0,01
Personal de apoyo para los comisionistas.	0,01	2	0,02
Espacio apropiado de la empresa para desarrollar todas las actividades de AGUALUZ.	0,01	2	0,02
Personal uniformado.	0,005	2	0,01
Manejo de distribuidores por medio de comisionistas.	0,005	2	0,01
Mayor cobertura del mercado.	0,025	3	0,075
Basta presencia regional.	0,025	3	0,075
Se oferta la bebida de primera necesidad.	0,025	4	0,1
Producto accesible al cualquier consumidor.	0,055	3	0,165
Cuenta con diferentes medios de comunicación para los clientes.	0,045	3	0,135
Cuenta con una APP para emitir y receptar pedidos.	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Deficiencia presentación del producto.	0,045	4	0,18
Personal deficiente encargado de atención del cliente.	0,045	3	0,135
Sistema ineficiente de recargue para los comisionistas.	0,005	3	0,015
Mala ubicación geográfica de la planta.	0,015	3	0,045

Marketing ineficiente.	0,015	3	0,045
No hay control de calidad.	0,045	4	0,18
Falta de funciones para el personal.	0,03	3	0,09
División deficiente en el área de oficina.	0,015	2	0,03
Comisionistas deficientes.	0,03	3	0,09
Poca diversificación de productos.	0,015	2	0,03
Débil modelo de negocio.	0,03	2	0,06
Administración empírica.	0,045	3	0,135
No se cuenta con un manejo adecuado de liderazgo.	0,03	3	0,09
No existen objetivos por falta de planificación.	0,045	3	0,135
Limitada flexibilidad de procesos.	0,015	2	0,03
Poca aceptación de ideas nuevas.	0,03	2	0,06
Cumplimiento ineficaz de las normas sanitarias.	0,045	4	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3,15</b>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), podemos observar que el resultado total de la tabla es mayor a 2,5 indicando que la empresa AGUALUZ cuenta con mayor peso en sus fortalezas con un valor exacto de 3,15.

#### 4.3.4.1.5 Matriz de Impacto de Factores Internos MIFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>+</b>	<b>ó</b>	<b>-</b>
División organizada por zonas en la ciudad y la provincia.	×		
Recepción de pedidos y novedades por medio de llamadas.	×		
Programa apropiado para la atención del cliente por llamadas.	×		
Alta calidad de purificación de agua del producto.	×		
Primera marca de agua en la ciudad y provincia.	×		
Vehículos de apoyo para los comisionistas.		×	
Liquidez de la empresa.		×	
Stock listo para recargue de los comisionistas.		×	
Horarios de atención.		×	
Personal de apoyo para los comisionistas.		×	
Espacio apropiado de la empresa para desarrollar todas las actividades de AGUALUZ.	×		
Personal uniformado.	×		
Manejo de distribuidores por medio de comisionistas.		×	
Mayor cobertura del mercado.	×		
Basta presencia regional.		×	
Se oferta la bebida de primera necesidad.	×		
Producto accesible al cualquier consumidor.	×		
Cuenta con diferentes medios de comunicación para los clientes.	×		
Cuenta con una APP para emitir y receptor pedidos.	×		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>+</b>	<b>ó</b>	<b>-</b>
Deficiencia presentación del producto.			x
Personal deficiente encargado de atención del cliente.			x
Sistema ineficiente de recargue para los comisionistas.		x	
Mala ubicación geográfica de la planta.		x	

Marketing ineficiente.		x
No hay control de calidad.		x
Falta de funciones para el personal.		x
División deficiente en el área de oficina.	x	
Comisionistas deficientes.	x	
Poca diversificación de productos.	x	
Débil modelo de negocio.		x
Administración empírica.		x
No se cuenta con un manejo adecuado de liderazgo.		x
No existen objetivos por falta de planificación.		x
Limitada flexibilidad de procesos.		x
Poca aceptación de ideas nuevas.		x
Cumplimiento ineficaz de las normas sanitarias.		x

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la Matriz de Impacto de Factores Internos (MIFI), se puede observar que el mayor peso está en las fortalezas porque tiene una superioridad en los impactos positivos, con respecto a los choques del campo negativo. Esta matriz, acredita los resultados de la matriz MEFI.

#### 4.3.4.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Clima con temperaturas altas para el consumo.	0,1	4	0,4
Expansión demográfica.	0,025	3	0,075
Ubicación de la ciudad en el centro del país.	0,025	3	0,075
Convenios con otras instituciones.	0,055	2	0,11
Tecnología para mejorar el sistema de purificación y envasado.	0,075	2	0,15
Tendencia global saludable.	0,075	3	0,225
País con muchas fuentes de agua.	0,025	3	0,075
Campañas a favor del consumo de agua.	0,065	3	0,195
Competencia de baja calidad.	0,055	2	0,11
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
Clientes con poca fidelidad.	0,085	4	0,34
Leyes gubernamentales en contra de las envasadoras de agua.	0,05	3	0,15
No hay poder de control sobre comisionistas.	0,05	3	0,15
Comentarios en contra de la empresa por medio de espacios públicos.	0,075	2	0,15
Espionaje.	0,04	2	0,08
Sabotaje por personas externas.	0,05	3	0,15
Productos sustitutos	0,025	3	0,075
Clima con temperaturas bajas para el consumo.	0,1	3	0,3
Catástrofes naturales	0,025	2	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,86</b>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), podemos observar que el resultado total de la tabla es mayor a 2,5 indicando que la empresa AGUALUZ cuenta con mayor peso en sus fortalezas con un valor exacto de 2,86.

#### 4.3.4.1.7 Matriz de Impacto de Factores Externos MIFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>+</b>	<b>ó</b>	<b>-</b>
Clima con temperaturas altas para el consumo.	×		
Expansión demográfica.		×	
Ubicación de la ciudad en el centro del país.		×	
Convenios con otras instituciones.	×		
Tecnología para mejorar el sistema de purificación y envasado.	×		
Tendencia global saludable.	×		
País con muchas fuentes de agua.		×	
Campañas a favor del consumo de agua.	×		
Competencia de baja calidad.		×	
<b>AMENAZAS</b>	<b>+</b>	<b>ó</b>	<b>-</b>
Clientes con poca fidelidad.			x
Leyes gubernamentales en contra de las envasadoras de agua.		x	
No hay poder de control sobre comisionistas.		x	
Comentarios en contra de la empresa por medio de espacios públicos.		x	
Espionaje.			x
Sabotaje por personas externas.			x
Productos sustitutos		x	
Clima con temperaturas bajas para el consumo.			x
Catástrofes naturales		x	

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** en la Matriz de Impacto de Factores Externos (MIFE), se puede observar que el mayor peso está en las fortalezas porque tiene una superioridad en los impactos positivos, con respecto a los choques del campo negativo. Esta matriz, acredita los resultados de la matriz MEFE.

#### 4.3.4.1.8 Matriz de Áreas Ofensivas MAO

OPORTUNIDADES \ FORTALEZAS	TOTAL																			
	Cuenta con una APP para emitir y recibir pedidos	Cuenta con diferentes medios de comunicación para los clientes	Producto accesible al cualquier consumidor.	Se oferta la bebida de primera necesidad.	Basta presencia regional.	Mayor cobertura del mercado.	Manejo de distribuidores por medio de comisionistas	Personal uniformado.	espacio apropiado de la empresa para desarrollar todas las actividades de	Personal de apoyo para los comisionistas.	Horarios de atención.	Stock listo para recargue de los comisionistas.	Liquidez de la empresa.	Vehículos de apoyo para los comisionistas.	Primera marca de agua en la ciudad y provincia	Alta calidad de purificación de agua del producto	Programa apropiado para la atención del cliente por llamadas	Recepción de pedidos y novedades por medio de llamadas	División organizada por zonas en la ciudad y la provincia	
Clima con temperaturas altas para el consumo.	1	5	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	29
Expansión demográfica.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	3	33
Ubicación de la ciudad en el centro del país.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Convenios con otras instituciones.	1	5	1	5	5	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	53	
Tecnología para mejorar el sistema de purificación y envasado.	1	1	3	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1	3	1	5	5	1	3	53
Tendencia global saludable.	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	33
País con muchas fuentes de agua.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1	31
Campañas a favor del consumo de agua.	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	31
Competencia de baja calidad.	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	5	1	5	5	1	1	3	5	71
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** la empresa AGUALUZ debe potencializar su producto de alta calidad, adquiriendo mejor tecnología para mejores su sistema de purificación y envasado, aventajando a su competencia con un producto competitivo accesible para la ciudadanía.

#### 4.3.4.1.9 Matriz de Áreas Defensivas

AMENAZAS \ DEBILIDADES	TOTAL																	
	Cumplimiento ineficaz de las normas sanitarias.	Poca aceptación de ideas nuevas.	Limitada flexibilidad de procesos.	No existen objetivos por falta de planificación.	No se cuenta con un manejo adecuado de liderazgo.	Administración empírica.	Débil modelo de negocio.	Poca diversificación de productos.	Comisionistas deficientes.	División deficiente en el área de oficina.	Falta de funciones para el personal.	No hay control de calidad.	Marketing ineficiente.	Mala ubicación geográfica de la planta.	Sistema ineficiente de recargue para los comisionistas.	Personal deficiente encargado de atención del cliente.	Deficiencia en la presentación del producto.	
Clientes con poca fidelidad.	5	5	1	1	5	5	1	1	5	1	3	1	3	5	1	1	5	49
Leyes gubernamentales en contra de las envasadoras de agua.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	21
No hay poder de control sobre comisionistas.	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	3	1	5	5	3	3	1	39
Comentarios en contra de la empresa por medio de espacios públicos.	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	29
Espionaje.	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	25
Sabotaje por personas externas.	5	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	33
Productos sustitutos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	3	1	29
Clima con temperaturas bajas para el consumo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Catástrofes naturales	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Análisis:** para que la empresa AGUALUZ mejore su presentación del producto por medio de un mayor control de calidad, debe mejorar su sistema de envasado a través de una mejor tecnología, para evitar sabotajes por parte de personas externas y fomentar la calidad como mayor punto fuerte de la organización.



#### 4.3.4.1.10 Objetivos tácticos

**Tabla 23:** Objetivos tácticos

ÁREA	OBJETIVOS TÁCTICOS	ESTRATEGIAS
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación por medio de los diferentes talleres de instrucción para mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de funciones y responsabilidades con un proceso de calificación y evaluación del personal.</li> <li>• Desarrollar un programa de capacitaciones continuo para el personal.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizar a los clientes de AGUALUZ a través de una buena relación empresa – clientes, para preservar y reclutar a los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un servicio post – venta para potencializar la relación empresa – cliente.</li> <li>• Potencializar la logística de entrega del producto para generar mayor confort con los usuarios.</li> </ul>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar el proceso de envasado y lavado mediante la adquisición de nuevos sistemas para optimizar tiempo y dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un mejor sistema de envasado y lavado para estandarizar el producto.</li> <li>• Crear un sistema de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.</li> </ul>

<p style="text-align: center;">Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar las ventas por medio de estrategias de marketing para tener un mayor acercamiento con los posibles compradores del producto y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de marketing para tener mayor acercamiento de la empresa con los clientes.</li> <li>• Realizar una línea de descuentos y promociones por producto, consumo y fecha.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Comisionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politizar a los comisionistas mediante un sistema de control administrativo para tener mayor direccionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y aplicar un acta de infracciones laborables a los comisionistas.</li> <li>• Realizar y adaptar un sistema de control de actividades para los comerciantes.</li> </ul>

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

#### 4.3.4.1.11 Tabla plan de gestión

**Tabla 24:** Área Talento Humano

Estrategia	Metas	Indicador	Fórmula	Fuente	Responsable	Tiempo	Recurso	Presupuesto	Financiamiento	Planificado	Ejecutado
Elaborar un manual de funciones y responsabilidades con un proceso de calificación y evaluación del personal.	Elaborar correctamente el organigrama estructural de la empresa. Diseñar un manual de funciones. Construir un manual de procedimientos.	Eficacia de cumplimiento de actividades.	$\frac{\# \text{ act. cumplid}}{\text{total de act.}} * 100$	Informes de evaluaciones.  Manual de funciones y responsabilidades.	Subgerencia	Julio 2018 a Agosto 2018.	Humano	\$100,00	Propio	Elaborar un manual de funciones desde Julio hasta Agosto del 2018 y evaluar pasan un mes.	-
Desarrollar un programa de capacitaciones continuo para el personal.	Evaluar el desenvolvimiento de los trabajadores. Construir el plan de capacitaciones.	Cumplimiento del plan de capacitación.	$\frac{\# \text{ cap. realiz.}}{\text{tot. de cap.}} * 100$	Informes de evaluaciones.  Manual de capacitaciones.	Gerencia	Julio 2018 a Agosto 2018.	Humano	\$50,00	Propio	Desarrollar el plan de capacitación desde julio hasta agosto 2018 y analizar bimestralmente.	-

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 25:** Área Clientes

Estrategia	Metas	Indicador	Fórmula	Fuente	Responsable	Tiempo	Recurso	Presupuesto	Financiamiento	Planificado	Ejecutado
Realizar un servicio post – venta para potencializar la relación empresa – cliente.	Sacar una base de datos de todos los clientes. Clasificar al comprador cualitativa y cuantitativamente. Aplicar diferentes servicios post – venta a los usuarios.	Índice servicio post - venta	$\frac{\# \text{ client. llamad.}}{\text{total client.}} * 100$	Reporte de las llamadas a los usuarios. Informe del servicio post – venta.	Departamento Atención al Cliente	Julio 2018 a Octubre 2018.	Humano	\$250,00	Propio	Realizar un servicio post – venta desde Julio hasta Octubre del 2018 y valorar pasando un mes.	-
Potencializar la logística de entrega del producto para generar mayor confort con los usuarios.	Evaluar por medio de KPI el desempeño logístico. Aplicar un modelo de gestión de entrega rápida y oportuna del producto.	Índice entrega a tiempo.	$\frac{\text{pedid ent tiemp}}{\text{tot ped entreg}} * 100$	Reportes de los costos de distribución y de venta. Informe de gestión logístico.	Departamento Ventas	Julio 2018 a Octubre 2018.	Humano	\$300,00	Propio	Elaborar un plan de fortalecimiento a logística hasta Octubre 2018 y tasar pasando un mes.	-

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 26:** Área Tecnológica

Estrategia	Metas	Indicador	Fórmula	Fuente	Responsable	Tiempo	Recurso	Presupuesto	Financiamiento	Planificado	Ejecutado
Adquirir un mejor sistema de envasado y lavado para estandarizar el producto.	Analizar el desarrollo de la maquinaria actual, precio, espacio, nivel de ventas, demanda, oferta, la solvencia de la empresa.	Índice de productividad de la máquina.	$\frac{\# \text{ producida}}{\text{total cap prod}} * 100$	Proformas Facturas	Departamento Producción	Julio 2018 a Noviembre 2018.	Humano	\$20000,00	Propio	Adquirir el sistema de envasado – lavado hasta noviembre 2018 y realizar evaluación y mantenimiento bimestral.	-
Crear un sistema de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua.	Comprar una maquinaria que vaya acorde con el sistema de calidad. Implementar las normas de calidad puntuales para la empresa.	Índice de calidad del producto.	$\frac{\text{Prod prod bien}}{\text{tot prod produc}} * 100$	Reportes de calidad con el proceso. Informe de control de calidad.	Departamento Producción	Noviembre 2018 a Diciembre 2018.	Humano	\$200,00	Propio	Crear un sistema calidad desde julio hasta diciembre 2018 y justipreciar su funcionalidad bimestralmente.	-

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez

**Tabla 27:** Área Ventas

<b>Estrategia</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fuente</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Planificado</b>	<b>Ejecutado</b>
Elaborar un plan de marketing para tener mayor acercamiento de la empresa con los clientes.	Contratar a un Marketero para que nos construya el plan.	Retorno inversión MKT	$\frac{\text{coste plan MKT}}{\text{ingresos por MKT}}$	Proformas Factura Plan de Marketing	Agente externo	Julio 2018 a Octubre 2018.	Humano	\$5000,00	Propio	Elaborar un plan MKT hasta Octubre del 2018 y evaluar de forma bimestral su rendimiento.	-
Realizar una línea de descuentos y promociones por producto, consumo y fecha.	Evaluar a los clientes, fechas, producción, tendencias. Construir la línea de descuentos y promociones.	Efectividad del plan de descuento.	$\text{eficiencia del plan} + \text{eficacia de plan}$	Reportes de ventas. Reportes de producción. Reportes de clientes. Plan de promoción.	Gerencia y Subgerencia	Septiembre 2018 a Octubre 2018.	Humano	\$200,00	Propio	Diseñar un plan de promociones desde julio hasta octubre 2018 y analizar de forma semestralmente su impacto.	-

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

**Tabla 28:** Área Comisionistas

Estrategia	Metas	Indicador	Fórmula	Fuente	Responsable	Tiempo	Recurso	Presupuesto	Financiamiento	Planificado	Ejecutado
Elaborar y aplicar un acta de infracciones laborables a los comisionistas.	Desarrollar un acta administrativa. Ejecutar el plan.	Índice infracciones.	$\frac{\# \text{ infrac comet}}{\text{total infrac}} * 100$	Reporte de infracciones laborables. Acta Administrativa.	Gerencia y Subgerencia	Diciembre 2018.	Humano	\$300,00	Propio	Elaborar un acta administrativa hasta diciembre 2018 y valorar de forma semestralmente su desempeño.	-
Realizar y adaptar un sistema de control de actividades para los comerciantes.	Analizar desempeño de actividades de comerciantes. Construir un manual de funciones y responsabilidades.	Eficacia cumplimiento de actividades.	$\frac{\# \text{ activ cumpl}}{\text{total activid}} * 100$	Reporte de actividades. Plan de control de actividades.	Gerencia y Subgerencia	Diciembre 2018.	Humano	\$200,00	Propio	Realizar y adaptar un sistema de control de actividades hasta diciembre 2018 y justipreciar su marca de forma semestral.	-

**Elaborado por:** Víctor Cáceres Báez

### 4.3.4.1.12 Diagrama de Gantt

**Tabla 29:** Cronograma del Plan Estratégico de la empresa AGUALUZ

No.	Estrategias	Cuatrimestre															Costo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15					
1	Elaborar un manual de funciones.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 100,00
2	Desarrollar un programa de capacitaciones.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 50,00
3	Realizar un servicio post – venta.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 250,00
4	Potencializar la logística.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 300,00
5	Adquirir un mejor sistema de envasado y lavado.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 20.000,00
6	Crear un sistema de calidad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 200,00
7	Elaborar un plan de marketing.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 5.000,00
8	Realizar una línea de descuentos y promociones.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 200,00
9	Elaborar y aplicar un acta de infracciones laborables	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 300,00
10	Realizar y adaptar un sistema de control de actividades	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 200,00
TOTAL																				\$ 26.600,00	

Elaborado por: Víctor Cáceres Báez



## CONCLUSIONES

- Determinamos que gracias a los resultados arrojados por los diferentes métodos, técnicas e instrumentos aplicados a los clientes y colaboradores de la empresa AGUALUZ, se diagnosticó la necesidad de diseñar un plan estratégico para la organización, puesto que la entidad básicamente se rige por la visión de su propietaria, careciendo de manuales de funciones y procedimientos documentados que aseguren una administración adecuada y oportuna.
- AGUALUZ, al no disponer de una cultura organizacional ha creado una barrera para que la firma riobambeña no pueda establecer un direccionamiento estratégico técnico hacia metas y objetivos claros, lo que ha perjudicado el desarrollo de la sociedad.
- Se tuvo que construir de manera exacta la filosofía de la empresa, para saber su foco direccional y que su planeación estratégica sea ligada a su ideología.
- Finalmente se pudo concluir que, gracias a la articulación de los resultados obtenidos por las diferentes matrices, se pudo elaborar un plan estratégico con objetivos tácticos y metas apropiadas para la institución, acorde con su misión y visión.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda abordar la mayor cantidad posible de información relacionados de forma directa e indirectamente con el tema, para tener un conocimiento considerable y de esa manera construir de forma conveniente un plan estratégico.
- Implementar de forma lógica y necesaria los diferentes métodos, técnicas e instrumentos para tener un resultado imprescindible en el diagnóstico y no caer en el procedimiento inútil e innecesario.
- Sin importar el tamaño de la empresa, siempre se debe cultivar una cultura organizacional para evitar barreras que interrumpan la expansión de la organización para que se pueda establecer un direccionamiento estratégico técnico hacia metas y objetivos claros.
- De esta manera se recomienda elaborar una filosofía justa y precisa que vaya acorde con su misión y visión, para que el plan estratégico sea congruente con sus necesidades.
- Finalmente se aconseja construir el plan estratégico conjunto con las personas ligadas con la empresa para que la valoración de las matrices sea de manera verídica con su resultado y de esa forma obtener saldos puntuales y conseguir una planeación estratégica coherente.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUASISTEC. (2017). *AGUASISTEC solución en tratamiento de agua*. (v4. 0a) Obtenido de <http://www.aguasistec.com/planta-embotelladora-de-agua-de-mesa.php>
- Araque Salazar, M., & Cruz Vinueza, L. (2014). *Planificación estratégica para la empresa AICA*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Báez, L. (2012). *Distribamba*. Obtenido de [http://www.distribamba.com/nuestra\\_empresa.html](http://www.distribamba.com/nuestra_empresa.html)
- Cevallos Robalino, L. E., & Astudillo Martínez, W. J. (2010). *Estudio de la factibilidad para la creación de una empresa de tratamiento, purificación y envasado de agua para el consumo humano*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ingeniería Industrial.: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1448/1/85T00164.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). En *Planejamento empresarial* (págs. 4-14). Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Consejo Nacional Población. (2011). *CONAPO*. Obtenido de <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Cornejo Medina, C. (2010). *Realización de la planificación estratégica incluido el cuadro de mando integral en la área de laboratorio clínico de la International Laboratories Services, Interlab para el período 2009 - 2012*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7384/1/TESIS%20MAESTRIA.pdf>
- Hernan. (2008). *El sofa del gerente*. Obtenido de <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- Isotools. (2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>
- Jose Fernando, L. (Intérprete). (2016). *Planeación estratégica*. ESPOCH, Riobamba, Chimborazo.
- Koontz, & Weihrich. (1996). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Lerma, A., & Kirchner. (2012). En *Planeación estratégica por áreas funcionales* (pág. 6). México: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V México.
- Lerma, A., & Kirchner. (2012). En *Planeación estratégica por áreas funcionales* (pág. 31). México: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V México.
- Lerma, A., & Kirchner. (2012). En *Planeación estratégica por áreas funcionales* (pág. 31). México: Alfaomega Grupo Editores S.A de C.V México.

- Lerma, A., & Kirchner. (2012). En *Planeación estratégica por áreas funcionales* (págs. 32-33). México: Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V México.
- Mintzberg, H., & Quinn. (2007). *Planeación estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- NTE INEN 2200, I. (2017). *Agua purificada envasada. Requisitos*. Quito: INEN.
- Porter, M. (1996). *Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado*. Massachussets: Harvard Business Review.
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2012). En *Planeación estratégica fundamentos y casos* (pág. 14). Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2012). En *Planeación estratégica fundamentos y casos* (pág. 48). Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2012). En *Planeación estratégica fundamentos y casos* (pág. 48). Bogotá: Ediciones de la U.
- Semana sostenible. (2016). *Negocios verdes*. Obtenido de <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/plastico-pet-un-amigable-pero-no-inofensivo/36282>
- Serna Gomez, H. (1994). En *Planeación y gestión estratégica* (pág. 21). Bogotá: Legis Editores S.A.
- Zaida, G., & Henry, C. (2010). *Plan de negocio de agua embotellada para ETAPA EP*. Cuenca: Impreso en Ecuador.

## **ANEXOS**