



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA AQUAPRO PURIFICADORA DE AGUA, LA LIBERTAD, AÑO 2025”**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

JENIFFER ROXANA CAMPOVERDE GARCÍA

LA LIBERTAD – ECUADOR

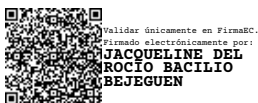
2026

Aprobación del profesor tutor

028-JRBB-UPSE-2026

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **“Liderazgo estratégico y competitividad en la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad, año 2025”**, elaborado por la Srta. Jeniffer **Roxana Campoverde García**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



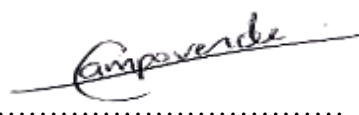
Ing. Jacqueline Bacilio Bejeguen. PhD.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado **“Liderazgo Estratégico y Competitividad Organizacional En La Empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, La Libertad, año 2025”**, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Jeniffer Roxana Campoverde García** con cédula de identidad número **0928238922** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



Jeniffer Roxana Campoverde García

C.C. No: 0928238922

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios, sus enseñanzas y el apoyo constante que me han brindado en cada uno de mis desafíos. Gracias por creer en mí y motivarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mi familia, por su comprensión, paciencia y palabras de aliento durante todo este proceso académico, siendo un pilar fundamental para alcanzar esta meta.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su apoyo, confianza y motivación para hacer posible la culminación de esta investigación, la cual representa un importante logro en mi formación profesional.

Jeniffer Roxana Campoverde García

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrirme las puertas del conocimiento y contribuir a mi desarrollo académico y personal mediante la formación recibida durante mi carrera.

A mi tutora de investigación, por su orientación, conocimientos, paciencia y valiosos aportes, que fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

A la gerencia y al personal de la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, por su apertura, colaboración y disposición para facilitar la información necesaria durante el proceso de recolección de datos, haciendo posible el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este camino, siendo un pilar fundamental para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con sus consejos, apoyo y confianza para la realización de esta investigación y el cumplimiento de este importante objetivo académico.

Jeniffer Roxana Campoverde García

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA



Ing. Jacqueline Bacilio Bejeguen, PhD.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, MSc.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González, MSc.
SECRETARIA DE LA CARRERA

ÍNDICE

Resumen.....	15
Abstract.....	17
Introducción	19
Planteamiento del problema.....	20
Formulación del problema	21
Sistematización del problema	21
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
Justificación teórica	22
Justificación metodológica.....	24
Justificación práctica.....	24
Idea a defender.....	25
Capítulo I.....	27
Marco Referencial.....	27
Revisión de la literatura	27
Desarrollo de teorías y conceptos	30
1.-Variable liderazgo estratégico.....	30
Concepto general de liderazgo.....	30
El liderazgo estratégico como variable independiente.....	30
El liderazgo estratégico en el contexto ecuatoriano.....	31
Teorías que sustentan el liderazgo estratégico	31
Teoría de los escalones superiores	32
Teoría del liderazgo estratégico	32
Teoría de las capacidades gerenciales dinámicas.....	32
1.1 Dimensión dirección estratégica	33
1.1.1 Indicador cumplimiento de objetivos estratégicos.....	33
1.1.2 Indicador coherencia entre la planificación institucional y las actividades	34
1.1.3 Indicador capacidad de proyección y visión a largo plazo	34

1.2 Dimensión toma de decisiones estratégicas	35
1.2.1 Indicador capacidad para resolver problemas estratégicos	35
1.2.2 Indicador efectividad en la toma de decisiones organizacionales	35
1.2.3 Indicador nivel de análisis y evaluación de resultados obtenidos	36
1.3 Dimensión cultura organizacional	36
1.3.1 Indicador percepción de responsabilidad y ética organizacional	37
1.3.2 Indicador calidad de la comunicación y coordinación institucional	37
1.3.3 Indicador nivel de confianza en las relaciones comerciales con la organización	37
1.4 Dimensión gestión del cambio organizacional	38
1.4.1 Indicador nivel de aceptación de los cambios organizacionales	38
1.4.2 Indicador percepción sobre la comunicación del cambio	39
1.4.3 Indicador participación en el seguimiento de procesos de cambio	39
2.- Variable competitividad organizacional	40
Concepto general de competitividad	40
La competitividad organizacional como variable dependiente	40
La competitividad de las pymes en el Ecuador	41
Teorías que sustentan la competitividad organizacional	41
Teoría de los recursos y capacidades	41
Teoría de las capacidades dinámicas	42
Teoría basada en el conocimiento	42
2.1 Dimensión eficiencia operativa	43
2.1.1 Indicador nivel de reducción de fallas operativas	43
2.1.2 Indicador eficiencia en el seguimiento de procesos	44
2.1.3 Indicador desempeño y compromiso del equipo	44
2.2 Dimensión calidad	44
2.2.1 Indicador opinión sobre la calidad del servicio	45
2.2.2 Indicador percepción de satisfacción del cliente	45
2.2.3 Indicador percepción de mejora en los procesos	46
3.1 Dimensión posicionamiento del mercado	46
3.1.1 Indicador imagen percibida de la empresa	46
3.1.2 Indicador percepción de valor frente a la competitividad	47
3.1.3 Indicador nivel de confianza hacia una marca	47
4.1 Dimensión capacidades organizacionales	48

4.1.1 Indicador percepción sobre conocimientos y habilidades del personal	48
4.1.2 Indicador opinión sobre el orden y coordinación de actividades	48
4.1.3 Indicador percepción de la atención y comunicación con clientes	49
Fundamentos legales.....	49
Capítulo II	52
Metodología	52
Diseño de la investigación	52
Corte de la investigación.....	52
Alcance de la investigación.....	53
Enfoque de la investigación	53
Métodos de la investigación.....	54
Población	54
Muestra	56
Técnicas de investigación	58
Encuesta	58
Entrevista	58
Observación	58
Instrumentos de la investigación.....	59
Cuestionario	59
Guía de entrevista	59
Ficha de observación.....	59
Recolección y procesamiento de datos	59
Validación de instrumentos	60
Confiabilidad de los instrumentos.....	61
Capítulo III.....	63
Resultados y Discusión	63
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	63
Análisis de los resultados de las encuestas	67
Discusión	107
Plan Acción o Propuesta	109
Conclusiones	117
Recomendaciones.....	118

Apéndices	131
<i>Apéndice 1 Matriz de consistencia</i>	<i>131</i>
<i>Apéndice 2: cronograma</i>	<i>136</i>
<i>Apéndice 3: carta aval</i>	<i>137</i>
<i>Apéndice 4: ficha de observación</i>	<i>138</i>
<i>Apéndice 5: guía de encuesta y entrevista</i>	<i>142</i>
<i>Apéndice 6: validación de instrumentos</i>	<i>156</i>
<i>Apéndice 7: certificado de antiplagio</i>	<i>159</i>
<i>Apéndice 8: ficha de control de tutorías</i>	<i>161</i>
<i>Apéndice 9: evidencia recolección de datos empleados</i>	<i>162</i>
<i>Apéndice 10: evidencia recolección de datos clientes</i>	<i>163</i>
<i>Apéndice 11: evidencia de entrevista con gerente y visita a la empresa</i>	<i>164</i>
<i>Apéndice 12: evidencias de tutorías</i>	<i>165</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población de estudio</i>	55
Tabla 2 <i>Cálculo del tamaño de la muestra</i>	56
Tabla 3 <i>Confiabilidad de los instrumentos</i>	61
Tabla 4 <i>Confiabilidad percibida de la empresa</i>	67
Tabla 5 <i>Relación calidad-precio del servicio</i>	68
Tabla 6 <i>Capacidad de mejora continua</i>	69
Tabla 7 <i>Recomendación del servicio</i>	70
Tabla 8 <i>Cumplimiento de estándares de calidad</i>	71
Tabla 9 <i>Satisfacción con el servicio recibido</i>	72
Tabla 10 <i>Compromiso con la atención al cliente</i>	73
Tabla 11 <i>Percepción de mejoras constantes</i>	74
Tabla 12 <i>Mejora de la calidad en los últimos años</i>	75
Tabla 13 <i>Trato del personal hacia el cliente</i>	76
Tabla 14 <i>Responsabilidad y compromiso con los clientes</i>	77
Tabla 15 <i>Adaptación a las necesidades del cliente</i>	78
Tabla 16 <i>Comunicación de metas y objetivos</i>	79
Tabla 17 <i>Organización de las actividades diarias</i>	80
Tabla 18 <i>Visión de crecimiento y desarrollo</i>	81
Tabla 19 <i>Solución oportuna de los problemas</i>	82
Tabla 20 <i>Decisiones gerenciales y trabajo operativo</i>	83
Tabla 21 <i>Aporte del liderazgo gerencial</i>	84
Tabla 22 <i>Evaluación de los resultados del trabajo</i>	85
Tabla 23 <i>Práctica de valores éticos</i>	86
Tabla 24 <i>Coordinación y comunicación interna</i>	87
Tabla 25 <i>Reconocimiento y valoración del personal</i>	88
Tabla 26 <i>Adaptación a los cambios organizacionales</i>	89
Tabla 27 <i>Comunicación de los cambios realizados</i>	90
Tabla 28 <i>Participación en propuestas de mejora</i>	91
Tabla 29 <i>Respuesta ante fallas operativas</i>	92
Tabla 30 <i>Supervisión y seguimiento de procesos</i>	93

Tabla 31 <i>Compromiso del personal</i>	94
Tabla 32 <i>Liderazgo y motivación del personal</i>	95
Tabla 33 <i>Fomento del aprendizaje continuo</i>	96
Tabla 34 <i>Definición de funciones y responsabilidades</i>	97
Tabla 35 <i>Efectividad de la comunicación con clientes</i>	98
Tabla 36 <i>Procesos internos y calidad del servicio</i>	99
Tabla 37 <i>Incorporación de herramientas tecnológicas</i>	100
Tabla 38 <i>Innovación tecnológica de los procesos</i>	101
Tabla 39 <i>Ventajas competitivas percibidas</i>	102
Tabla 40 <i>Toma de decisiones en la relación comercial</i>	103
Tabla 41 <i>Mejora de las relaciones con proveedores</i>	104
Tabla 42 <i>Coordinación de pedidos y entregas</i>	105
Tabla 43 <i>Comunicación de cambios comerciales</i>	106
Tabla 44 <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	109
Tabla 45 <i>Matriz FODA</i>	111
Tabla 46 <i>Matriz CAME</i>	112
Tabla 47 <i>Cronograma de implementación de las estrategias</i>	114
Tabla 48 <i>Presupuesto estimado de implementación</i>	115
Tabla 49 <i>Responsables de la ejecución del plan</i>	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Red de códigos: Situación actual</i>	63
Figura 2 <i>Red de códigos: Competitividad</i>	64
Figura 3 <i>Red de códigos: Factores de liderazgo</i>	65
Figura 4 <i>Red de códigos: Prácticas propuestas</i>	66
Figura 5 <i>Confiabilidad percibida de la empresa</i>	67
Figura 6 <i>Relación calidad-precio del servicio</i>	68
Figura 7 <i>Capacidad de mejora continua</i>	69
Figura 8 <i>Recomendación del servicio</i>	70
Figura 9 <i>Cumplimiento de estándares de calidad</i>	71
Figura 10 <i>Satisfacción con el servicio recibido</i>	72
Figura 11 <i>Compromiso con la atención al cliente</i>	73
Figura 12 <i>Percepción de mejoras constantes</i>	74
Figura 13 <i>Mejora de la calidad en los últimos años</i>	75
Figura 14 <i>Trato del personal hacia el cliente</i>	76
Figura 15 <i>Responsabilidad y compromiso con los clientes</i>	77
Figura 16 <i>Adaptación a las necesidades del cliente</i>	78
Figura 17 <i>Comunicación de metas y objetivos</i>	79
Figura 18 <i>Organización de las actividades diarias</i>	80
Figura 19 <i>Visión de crecimiento y desarrollo</i>	81
Figura 20 <i>Solución oportuna de los problemas</i>	82
Figura 21 <i>Decisiones gerenciales y trabajo operativo</i>	83
Figura 22 <i>Aporte del liderazgo gerencial</i>	84
Figura 23 <i>Evaluación de los resultados del trabajo</i>	85
Figura 24 <i>Práctica de valores éticos</i>	86
Figura 25 <i>Coordinación y comunicación interna</i>	87
Figura 26 <i>Reconocimiento y valoración del personal</i>	88
Figura 27 <i>Adaptación a los cambios organizacionales</i>	89
Figura 28 <i>Comunicación de los cambios realizados</i>	90
Figura 29 <i>Participación en propuestas de mejora</i>	91
Figura 30 <i>Respuesta ante fallas operativas</i>	92

Figura 31 <i>Supervisión y seguimiento de procesos</i>	93
Figura 32 <i>Compromiso del personal</i>	94
Figura 33 <i>Liderazgo y motivación del personal</i>	95
Figura 34 <i>Fomento del aprendizaje continuo</i>	96
Figura 35 <i>Definición de funciones y responsabilidades</i>	97
Figura 36 <i>Efectividad de la comunicación con clientes</i>	98
Figura 37 <i>Procesos internos y calidad del servicio</i>	99
Figura 38 <i>Incorporación de herramientas tecnológicas</i>	100
Figura 39 <i>Innovación tecnológica de los procesos</i>	101
Figura 40 <i>Ventajas competitivas percibidas</i>	102
Figura 41 <i>Toma de decisiones en la relación comercial</i>	103
Figura 42 <i>Mejora de las relaciones con proveedores</i>	104
Figura 43 <i>Coordinación de pedidos y entregas</i>	105
Figura 44 <i>Comunicación de cambios comerciales</i>	106



**“Liderazgo Estratégico y Competitividad Organizacional En La Empresa AQUAPRO
Purificadora de Agua, La Libertad, año 2025”**

Autor:

Jeniffer Roxana Campoverde García

Tutor:

Ing. Jacqueline Bacilio Bejeguen, PhD.

Resumen

La presente investigación aborda la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, durante el año 2025. El estudio surge ante la identificación de deficiencias en la gestión interna, caracterizadas por la ausencia de un plan estratégico formalmente documentado, una comunicación interna eminentemente informal, centralización en la toma de decisiones y escasos mecanismos para la gestión del cambio, factores que limitan el desarrollo competitivo de la organización en su mercado local.

El objetivo general fue determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO, con el propósito de fundamentar el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de su gestión empresarial. Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque mixto, con un diseño no experimental de corte transversal y un alcance descriptivo-correlacional con fase propositiva. La población estuvo conformada por 2015 participantes (1 gerente, 11 colaboradores, 3 proveedores y 2000 clientes). Se aplicó un muestreo censal para los actores internos y proveedores, y un muestreo no probabilístico por conveniencia para los clientes, obteniendo una muestra de 277 usuarios. Las técnicas e instrumentos incluyeron encuestas con cuestionarios en escala Likert, una entrevista semiestructurada al gerente y una ficha de observación, los cuales contaron con una alta confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0,979 para colaboradores y 0,959 para clientes). Los resultados revelaron una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre

el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional ($r_s = 0,954$; $p < 0,001$). Aunque la empresa cuenta con un alto posicionamiento sustentado en la calidad del producto (75,8 % de valoración favorable) y en el trato cordial al cliente (76,2 %), se evidenciaron debilidades críticas en la dimensión de dirección estratégica, donde solo el 36,4 % de los trabajadores percibe una comunicación clara de las metas. Se concluye que el estilo de liderazgo condiciona de manera directa el desempeño competitivo, por lo cual se diseñó un plan de acción estratégico sustentado en matrices FODA y CAME con el fin de estructurar la planificación, formalizar los canales de comunicación e impulsar la mejora continua.

Palabras claves: *Liderazgo estratégico, competitividad organizacional, dirección estratégica, calidad del servicio, toma de decisiones.*



"Strategic Leadership and Organizational Competitiveness in AQUAPRO Water Purification Company, La Libertad, 2025"

Author:

Jeniffer Roxana Campoverde García

Tutor:

Ing. Jacqueline Bacilio Bejeguen, PhD.

Abstract

This study analyzes the relationship between strategic leadership and organizational competitiveness at AQUAPRO Water Purification Company, located in the municipality of La Libertad, Santa Elena Province, during the year 2025. The research responds to internal management deficiencies, including the lack of a formally documented strategic plan, informal internal communication channels, centralized decision-making, and limited change management processes, which collectively constrain the company's competitive growth in the local market.

The primary objective was to determine the relationship between strategic leadership and organizational competitiveness in AQUAPRO, serving as a baseline to design leadership strategies for organizational strengthening. Methodologically, the study employed a mixed-methods approach with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope featuring a proposal phase. The study population comprised 2,014 participants (1 manager, 11 staff members, 3 suppliers, and 2,000 customers). Census sampling was applied to internal stakeholders and suppliers, while non-probability convenience sampling was used to survey a sample of 277 customers. Data collection instruments included Likert-scale questionnaires, a semi-structured interview with the manager, and an observation checklist, achieving high internal consistency (Cronbach's Alpha of 0.979 for employees and 0.959 for customers). The findings revealed a very strong, positive, and statistically significant

correlation between strategic leadership and organizational competitiveness ($r_s = 0.954$; $p < 0.001$). While the company demonstrates high market positioning driven by product quality (75.8% favorable rating) and courteous customer service (76.2%), critical internal weaknesses persist, particularly regarding strategic direction, where only 36.4% of employees report clear goal communication. The study concludes that leadership practices directly dictate competitive performance, prompting the proposal of an action plan based on SWOT and CAME matrices to structure strategic planning, formalize communication, and foster continuous improvement.

Keyword: *Strategic leadership, organizational competitiveness, strategic direction, service quality, decision making.*

Introducción

El entorno empresarial actual se caracteriza por una dinámica de cambio constante, impulsada por factores económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, que obliga a las organizaciones a replantear continuamente sus estrategias de gestión y desarrollo. La globalización de los mercados, la transformación digital y las nuevas exigencias de los consumidores han incrementado la competitividad, lo que hace indispensable que las empresas fortalezcan su capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno. En este contexto, el liderazgo estratégico constituye un elemento clave para orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos y favorecer la toma de decisiones que contribuyan a su permanencia y desarrollo.

El liderazgo estratégico se entiende como la capacidad de los líderes para influir en la organización mediante la formulación e implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales y generar ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos (Samimi et al., 2022). Este enfoque integra una visión de largo plazo con una gestión eficiente de los recursos y procesos organizacionales, favoreciendo la adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

En América Latina, las pequeñas y medianas empresas representan un pilar fundamental para el desarrollo económico y social. De acuerdo con Dini y Stumpo (2020), las MiPymes constituyen aproximadamente el 99 % del total de empresas de la región y generan más del 60 % del empleo formal. No obstante, muchas de ellas enfrentan limitaciones relacionadas con la productividad, el acceso al financiamiento, la incorporación de tecnología y la profesionalización de la gestión empresarial, factores que inciden directamente en su capacidad competitiva.

En Ecuador, las empresas dedicadas a la purificación y comercialización de agua desempeñan un papel relevante al garantizar el abastecimiento de agua apta para el consumo humano. Sin embargo, muchas de estas organizaciones aún enfrentan desafíos relacionados con la planificación estratégica, la gestión organizacional y la implementación de estrategias que fortalezcan su desempeño y competitividad.

En este contexto se encuentra AQUAPRO, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. A partir del diagnóstico preliminar realizado mediante la aplicación de una ficha de observación y del acercamiento inicial a la empresa, se identificó la necesidad de analizar aspectos relacionados con la dirección estratégica, la toma de decisiones, la cultura organizacional, la gestión del cambio y su relación con la competitividad organizacional. Estos

elementos motivaron el desarrollo de la presente investigación, cuyo propósito es determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, con el fin de formular estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión empresarial de AQUAPRO.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de los países debido a su contribución a la generación de empleo y al fortalecimiento de la actividad productiva. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan aproximadamente el 90 % de las empresas a nivel mundial y generan más del 50 % del empleo. Ahora bien, muchas enfrentan desafíos relacionados con la gestión organizacional, el liderazgo y la capacidad para mantenerse competitivas en mercados cada vez más dinámicos (Faye y Goldblum, 2022).

Ante esta realidad, el liderazgo estratégico se ha consolidado como un elemento fundamental para orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos, fortalecer la toma de decisiones y favorecer la adaptación a los cambios del entorno. De acuerdo con Hitt et al. (2020), el liderazgo estratégico permite formular e implementar estrategias que contribuyen al desarrollo organizacional y a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En Ecuador, el entorno empresarial exige que las organizaciones fortalezcan continuamente sus capacidades de gestión para responder a un mercado altamente competitivo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), el país registra más de un millón de empresas activas. Asimismo, la Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA, 2023) señala la existencia de numerosos sistemas de tratamiento y abastecimiento de agua para consumo humano, situación que incrementa la competencia entre las empresas dedicadas a este sector.

En este contexto se encuentra la empresa AQUAPRO, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, dedicada a la purificación y comercialización de agua para consumo humano.

Durante el diagnóstico preliminar, realizado mediante la aplicación de una ficha de observación, se identificó como problema principal la insuficiente aplicación del liderazgo estratégico en la dirección, la toma de decisiones, la comunicación y la gestión del cambio, lo que limita su competitividad organizacional. La observación permitió constatar que la empresa no dispone de un plan estratégico formalmente documentado que oriente el cumplimiento de

sus objetivos institucionales. Igualmente, se evidenció que la comunicación interna se desarrolla principalmente de manera informal, la toma de decisiones se concentra en la gerencia y no se observaron mecanismos formalmente establecidos para el seguimiento de los objetivos institucionales ni para la gestión de los procesos de cambio. Estas condiciones constituyen la evidencia institucional que sustenta el desarrollo de la presente investigación.

La literatura científica respalda la importancia de estos aspectos para el desempeño empresarial. Hitt et al. (2020) señalan que el liderazgo estratégico fortalece la dirección organizacional mediante la formulación de estrategias, la adecuada toma de decisiones y la coordinación de los recursos institucionales. En el mismo sentido, Northouse (2022) sostiene que un liderazgo efectivo favorece la comunicación organizacional, promueve la participación de los colaboradores y facilita la adaptación frente a los cambios del entorno. Por su parte, Barney y Hesterly (2021) afirman que las ventajas competitivas sostenibles dependen no solo de los recursos disponibles, sino también de la capacidad directiva para gestionarlos estratégicamente.

Como consecuencia de la insuficiente aplicación del liderazgo estratégico, AQUAPRO podría enfrentar limitaciones en su competitividad organizacional, reflejadas en dificultades para fortalecer la coordinación interna, responder oportunamente a las exigencias del mercado y consolidar ventajas competitivas sostenibles. De mantenerse esta situación, la empresa podría ver afectado su desempeño organizacional, su capacidad de crecimiento y su permanencia en un entorno cada vez más competitivo.

Por esta razón, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en AQUAPRO Purificadora de Agua. Los resultados permitirán identificar oportunidades de mejora y sustentar una propuesta de **estrategias de liderazgo** orientadas a fortalecer la dirección estratégica, optimizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación organizacional y contribuir al fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

Formulación del problema

Se planteó la siguiente pregunta que orienta esta investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, del cantón La Libertad, año 2025?

Sistematización del problema

¿Cómo se manifiesta el liderazgo estratégico en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, considerando las dimensiones de dirección estratégica, toma de decisiones, cultura

organizacional y gestión del cambio?

¿Cuál es el nivel de competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, considerando las dimensiones de eficiencia operativa, calidad, posicionamiento de mercado y capacidades organizacionales?

¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua?

¿Qué estrategias de liderazgo pueden diseñarse para fortalecer la competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua?

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO, purificadora de agua del cantón La Libertad, año 2025."

Objetivos específicos

Diagnosticar el liderazgo estratégico de AQUAPRO mediante sus dimensiones de dirección estratégica, toma de decisiones, cultura organizacional y gestión del cambio en la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad

Evaluar la competitividad organizacional de AQUAPRO mediante las dimensiones de eficiencia operativa, calidad, posicionamiento de mercado y capacidades organizacionales en la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad

Identificar los factores del liderazgo estratégico que relacionen la competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad

Diseñar estrategias de liderazgo estratégico orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional de AQUAPRO, La Libertad

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se sustenta en un conjunto de enfoques de la administración moderna y del comportamiento organizacional que permiten comprender de manera integral cómo se estructuran las organizaciones y qué factores determinan su desempeño. En este sentido, el estudio no se limita a una única corriente teórica, sino que articula diversas perspectivas que explican la relación entre el liderazgo estratégico, la cultura organizacional y la competitividad organizacional como elementos

interdependientes dentro de la dinámica empresarial.

En primer lugar, el liderazgo estratégico se aborda desde la perspectiva de **Samimi et al. (2022)**, quienes sostienen que este tipo de liderazgo implica la capacidad de formular e implementar estrategias que orienten a la organización hacia el logro de sus objetivos, favoreciendo la adaptación a entornos cambiantes y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Este enfoque resulta fundamental para comprender que las organizaciones requieren líderes capaces de integrar la visión estratégica con la gestión de los recursos y procesos organizacionales. En el caso de AQUAPRO, esta perspectiva permite analizar cómo la forma de dirigir la organización puede influir en la toma de decisiones y en su capacidad para responder a las exigencias del entorno.

Por otro lado, la teoría de la cultura organizacional de Schein y Schein (2017) permite comprender que el comportamiento de una organización no es aleatorio, sino que está profundamente influenciado por los valores, las creencias y los supuestos compartidos que se construyen a lo largo del tiempo. Estos elementos determinan la manera en que se toman las decisiones, se resuelven los problemas y se desarrollan las relaciones entre los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, una cultura organizacional débil o desalineada puede generar dificultades en la coordinación interna y en el logro de los objetivos institucionales.

También, la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Porter (1985) aporta una base conceptual para comprender la competitividad organizacional. El autor sostiene que una empresa alcanza una posición competitiva cuando logra diferenciarse o generar costos inferiores de manera sostenible, creando mayor valor para sus clientes. Bajo esa óptica, la competitividad no depende únicamente del producto o servicio ofrecido, sino también de la eficiencia de los procesos, de la gestión de los recursos y de la capacidad directiva para responder a las condiciones del mercado.

De igual manera, Yukl y Gardner (2020) señalan que los líderes efectivos no solo influyen en la estructura formal de la organización, sino también en los procesos informales que orientan el comportamiento de los equipos de trabajo. Esta capacidad favorece la coordinación, el compromiso de los colaboradores y el logro de mejores resultados organizacionales, aspectos estrechamente relacionados con la competitividad de las empresas.

En conjunto, estos enfoques teóricos permiten comprender que el desempeño organizacional es el resultado de la interacción entre el liderazgo estratégico, la cultura y la competitividad organizacionales.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto, un diseño no experimental, de corte transversal y un alcance descriptivo-correlacional, incorporando una fase propositiva sustentada en los resultados obtenidos. Esta metodología permitió determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, integrando información cuantitativa y cualitativa para comprender la realidad organizacional y fundamentar el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad.

La investigación se desarrolló en el entorno real de la organización, lo que permitió obtener información directamente de los actores involucrados en sus procesos. Para ello, se emplearon técnicas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas. En el componente cualitativo se aplicaron una entrevista semiestructurada dirigida a la gerencia y una ficha de observación, las cuales permitieron identificar las características del liderazgo estratégico, la dinámica organizacional y los aspectos relacionados con la dirección estratégica, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión del cambio.

En el componente cuantitativo se aplicaron encuestas al personal operativo, a los clientes y a los proveedores. Las encuestas dirigidas al personal permitieron evaluar las dimensiones del liderazgo estratégico; las aplicadas a los clientes proporcionaron información sobre la competitividad organizacional desde la perspectiva de la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado; mientras que las dirigidas a los proveedores permitieron conocer aspectos relacionados con la coordinación y las relaciones comerciales.

La muestra de clientes fue determinada mediante la fórmula para poblaciones finitas. Pese a ello, debido a que no se disponía de un listado completo de clientes que permitiera una selección aleatoria, la aplicación del cuestionario se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, distribuyendo el formulario digital, a través del personal operativo, entre los clientes que aceptaron participar voluntariamente en la investigación. En el caso del personal operativo, la gerencia y los proveedores, la selección de los participantes respondió a criterios de accesibilidad y pertinencia, de acuerdo con los objetivos del estudio.

Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, la presente investigación adquiere relevancia porque no se limita al análisis de la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, sino que proporciona información que servirá de base para el diseño de

estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional. Estas estrategias se fundamentarán en los resultados obtenidos durante el estudio y responderán a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado.

La investigación permitirá identificar los aspectos del liderazgo estratégico que presentan mayores oportunidades de mejora y cómo estos se relacionan con la competitividad organizacional. Esta información constituirá un insumo para que la gerencia disponga de elementos objetivos al momento de formular estrategias dirigidas a fortalecer la dirección estratégica, la toma de decisiones, la comunicación organizacional y la gestión del cambio.

Desde el ámbito organizacional, los resultados aportarán información útil para comprender la relación existente entre ambas variables, facilitando la identificación de fortalezas y aspectos susceptibles de fortalecimiento dentro de la gestión empresarial. A ello se suma que, las estrategias propuestas podrán servir como una guía para apoyar futuros procesos de planificación y mejora continua.

En el ámbito social, la investigación aporta conocimientos que pueden favorecer el fortalecimiento del ambiente laboral al destacar la importancia de un liderazgo estratégico que promueva la participación, la comunicación y el compromiso de los colaboradores. Del mismo modo, una gestión organizacional fortalecida puede repercutir favorablemente en la calidad del servicio ofrecido a los consumidores.

Desde la perspectiva económica, el estudio proporciona información que puede apoyar la toma de decisiones gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional, favoreciendo la identificación de oportunidades para optimizar la gestión de los recursos y fortalecer la sostenibilidad de la organización en un entorno competitivo.

En esa dirección, el principal aporte práctico de la investigación consiste en el diseño de estrategias de liderazgo estratégico sustentadas en la evidencia obtenida durante el estudio. Estas estrategias no constituyen una implementación dentro de la organización, sino una propuesta fundamentada que podrá ser considerada por la gerencia para fortalecer la competitividad organizacional y orientar futuras acciones de mejora.

Idea a defender

La determinación de la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional permitirá fundamentar el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de

la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, cantón La Libertad, año 2025.

El **Capítulo I**, correspondiente al marco referencial, presenta los antecedentes investigativos, las bases teóricas y conceptuales relacionadas con el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, así como la fundamentación científica que sustenta el desarrollo de la investigación y la delimitación de las variables de estudio.

El **Capítulo II** expone la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, describiendo el enfoque, diseño, alcance, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como los procedimientos utilizados para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

El **Capítulo III** presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, la discusión de los hallazgos con base en la literatura científica, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio y, finalmente, las estrategias de liderazgo estratégico orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional de la empresa.

Finalmente, el documento incorpora las referencias bibliográficas que respaldan el sustento científico de la investigación y los anexos correspondientes, entre los que se incluyen la matriz de consistencia, los instrumentos de investigación, las evidencias del trabajo de campo y demás documentos que sustentan el desarrollo del estudio.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura permitió identificar investigaciones internacionales y nacionales que abordaron el liderazgo y la competitividad organizacional en contextos empresariales afines al del presente estudio, cuyos hallazgos sirvieron de referencia para el planteamiento del problema y la discusión de los resultados.

En el trabajo realizado por Sangama-Sánchez et al. (2025), titulado, “*Liderazgo y competitividad en medianas empresas*”, publicado en la revista *Gestio et Productio*, se presenta un análisis de la relación entre el liderazgo y la competitividad en las medianas empresas del departamento de San Martín, Perú. El objetivo general del estudio fue analizar el liderazgo y la competitividad en las medianas empresas de dicha región. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo no experimental, aplicando el instrumento cuestionario a través de la técnica de la encuesta, su población fue de 176 medianas empresas, luego de aplicar el muestreo aleatorio simple arrojó una muestra de 121 empresas a encuestar. Como resultado del trabajo se concluyó que el 69,4 % de los encuestados calificó el liderazgo como bueno y el 65,3 % valoró la competitividad en ese mismo nivel, obteniéndose una correlación de Spearman de 0,940 con significancia bilateral de 0,000, lo que evidenció que ambas variables se refuerzan mutuamente.

En el trabajo realizado por Ramírez Soto y Puican Rodríguez (2022), titulado, “*Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL, Jaén, Perú*”, publicado en la revista *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, se presenta el análisis de la influencia del liderazgo gerencial sobre la competitividad laboral de los trabajadores de dicha empresa. El objetivo general del estudio fue identificar el nivel de influencia del liderazgo gerencial en la competitividad laboral de los trabajadores de la empresa Infocentro SRL de Jaén. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y nivel descriptivo correlacional, con diseño no experimental transeccional, aplicando el instrumento cuestionario mediante la técnica de la encuesta a una muestra de 103 trabajadores. Como resultado del trabajo se concluyó que el liderazgo gerencial se ubicó en un nivel moderado, con el 58 %, al igual que la competitividad laboral, con el 47 %, y que existe una correlación positiva considerable entre ambas variables, con un coeficiente Rho de

Spearman de 0,579, por lo que los gerentes pueden influir en la competitividad de los trabajadores mediante su estilo de dirección.

En el trabajo realizado por Balvin Azaña (2025), titulado, *“Innovación y liderazgo en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Emporio Comercial de Gamarra”*, realizado en la Universidad César Vallejo, se presenta el análisis de la incidencia conjunta de la innovación y el liderazgo sobre la competitividad empresarial. El objetivo general del estudio fue determinar la influencia de la innovación y el liderazgo en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Emporio Comercial de Gamarra, en Lima, durante el año 2024. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y alcance predictivo, aplicando el instrumento cuestionario validado mediante la técnica de la encuesta a una muestra de 385 empresarios. Como resultado del trabajo se concluyó, a partir de un modelo de regresión lineal múltiple, que la innovación y el liderazgo incidieron en un 30,3 % sobre la competitividad, de modo que las empresas dirigidas por líderes transformacionales desarrollan mayor capacidad competitiva y de respuesta frente a entornos dinámicos.

En el ámbito nacional, en el trabajo realizado por Viteri Arias (2021), titulado, *“El liderazgo y su incidencia en la competitividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo”*, realizado en la Universidad Técnica de Ambato, se presenta el análisis de la incidencia del liderazgo sobre la competitividad institucional. El objetivo general del estudio fue determinar el liderazgo y su incidencia en la competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, de tipo descriptivo correlacional y bajo la modalidad bibliográfica documental con énfasis en el estudio de caso, aplicando el instrumento cuestionario con escala de Likert previamente validado mediante la técnica de la encuesta, su población estuvo conformada por 100 servidores administrativos de la institución. Como resultado del trabajo se concluyó, mediante un análisis estadístico de correlación simple, que existe una correlación positiva moderada de 0,376, con p-valor menor a 0,05, entre el liderazgo y la competitividad, confirmándose que el liderazgo transformacional genera mayores estándares de competitividad, innovación y desempeño.

En el trabajo realizado por Pérez Ávila (2025), titulado, *“El impacto del liderazgo transformacional y la visión compartida en la innovación organizacional y su efecto en el desempeño laboral: Un estudio en empresas del sector comercial de La Troncal, Cañar”*,

realizado en la Universidad Católica de Cuenca, se presenta el análisis del efecto del liderazgo sobre la innovación y el desempeño de los colaboradores. El objetivo general del estudio fue analizar cómo el liderazgo transformacional influye en la productividad y la innovación empresarial, con el fin de diseñar estrategias que fortalezcan el liderazgo y contribuyan al desarrollo competitivo del sector comercial local. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, con diseño no experimental de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, aplicando el instrumento cuestionario con escala de Likert de cinco puntos mediante la técnica de la encuesta, su población fue de 3 596 individuos pertenecientes a 1 798 empresas del sector comercial, luego de aplicar la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 % arrojó una muestra de 347 individuos a encuestar. Como resultado del trabajo se concluyó, mediante modelos de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, que el liderazgo transformacional influye significativamente en la innovación y en el desempeño laboral, actuando la innovación como variable mediadora, por lo que fomentar este estilo de liderazgo resultó esencial para la competitividad empresarial.

En el trabajo realizado por Acosta Acosta (2024), titulado, “*La creatividad como habilidad gerencial en la competitividad de las PYMES del sector de calzado del cantón Ambato*”, realizado en la Universidad Técnica de Ambato, se presenta el análisis de las habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. El objetivo general del estudio fue indagar sobre la creatividad como habilidad gerencial en la competitividad de las PYMES del sector de calzado del cantón Ambato. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y corte transversal, con investigación de campo y bibliográfica, aplicando el instrumento cuestionario de diecisiete preguntas mediante la técnica de la encuesta a las 105 empresas dedicadas a la fabricación de calzado que conformaron el foco de estudio. Como resultado del trabajo se concluyó que existe correlación entre la creatividad como habilidad gerencial y la competitividad, y se evidenció el desconocimiento de esta habilidad por parte de gerentes y jefes departamentales, lo que limitó la toma de decisiones orientada a la mejora competitiva.

Desarrollo de teorías y conceptos

Variable liderazgo estratégico

Concepto general de liderazgo

El liderazgo constituye un proceso de influencia mediante el cual una persona orienta el comportamiento de un grupo hacia el logro de objetivos comunes. Northouse (2022) lo define como un proceso por el cual un individuo influye sobre un colectivo para alcanzar una meta compartida, mientras que Yukl y Gardner (2020) precisan que esa influencia opera tanto sobre la estructura formal como sobre los procesos informales de la organización. Ambas definiciones coinciden en que el liderazgo no se reduce al cargo jerárquico, sino que se manifiesta en la capacidad efectiva de movilizar a las personas.

De las definiciones anteriores se desprende una distinción relevante para esta investigación: la autoridad formal y el liderazgo no son equivalentes. Un gerente puede ostentar el mando sin lograr influencia real sobre su equipo, situación frecuente en empresas pequeñas donde la propiedad y la dirección recaen en la misma persona. Esta diferencia resulta pertinente en AQUAPRO, donde la conducción del negocio se ejerce de manera directa y personal, sin instancias intermedias que medien entre la gerencia y el personal operativo.

El liderazgo estratégico como variable independiente

El liderazgo estratégico constituye una modalidad específica orientada a la conducción de largo plazo. Samimi et al. (2022) lo caracterizan como la capacidad de formular e implementar estrategias que permitan a la organización adaptarse a entornos cambiantes y generar ventajas competitivas sostenibles. A su vez, Hitt et al. (2020) lo definen como la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y facultar a otros para generar los cambios estratégicos necesarios. Ambos enfoques sitúan el énfasis en la anticipación y no en la administración de la rutina diaria.

Lo distintivo de estas conceptualizaciones radica en el verbo que las articula: anticipar. El liderazgo estratégico no se evalúa por la eficacia con que resuelve los problemas presentes, sino por su capacidad de preparar a la organización para los que aún no han ocurrido. Esta precisión resultó determinante para el presente estudio, ya que permitió diferenciar una gerencia reactiva, eficaz ante las contingencias cotidianas, de una gerencia estratégica capaz de proyectar el desarrollo futuro de la empresa.

Adicionalmente, este tipo de liderazgo se apoya en la cultura organizacional como mecanismo de transmisión. Schein y Schein (2017) sostienen que la cultura constituye el aprendizaje compartido y acumulado de un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, mientras que Kotter (2012) advierte que ningún cambio se consolida hasta que las nuevas prácticas se anclan en esa cultura. En consecuencia, el liderazgo estratégico se materializa a través de valores y hábitos compartidos, no únicamente mediante instrucciones formales.

El liderazgo estratégico en el contexto ecuatoriano

En el entorno empresarial ecuatoriano el liderazgo adquiere rasgos particulares vinculados a la estructura familiar de las organizaciones. Macías Catagua et al. (2021) determinaron que en las empresas familiares del Ecuador el estilo de liderazgo incide directamente en la cultura organizacional y condiciona la permanencia del negocio entre generaciones. De manera complementaria, Yaulilahua-Huacho y Almenaba-Guerrero (2022) evidenciaron que el liderazgo y la cultura organizacional influyen conjuntamente sobre la productividad de las organizaciones ecuatorianas, al actuar sobre la motivación y el compromiso del personal.

Estos hallazgos resultan aplicables a AQUAPRO por tratarse de una empresa de propiedad familiar con un número reducido de colaboradores. En organizaciones de esta naturaleza el liderazgo no se distribuye entre niveles jerárquicos, sino que se concentra en la figura del propietario, de modo que sus decisiones y su forma de comunicarse determinan el clima interno de manera inmediata. Por ello, el diagnóstico del liderazgo estratégico en este contexto exige atender tanto a la dimensión técnica de la dirección como a la relación personal que sostiene con el equipo.

Teorías que sustentan el liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico se apoya en un cuerpo teórico propio, distinto del que explica los estilos de liderazgo interpersonal. Las tres teorías que se exponen a continuación fueron seleccionadas por su pertinencia con el objeto de estudio y por su reconocimiento en publicaciones indexadas en Web of Science y Scopus, lo que garantiza el respaldo académico de los fundamentos empleados en esta investigación.

Teoría de los escalones superiores

La teoría de los escalones superiores, formulada por Hambrick y Mason (1984), sostiene que los resultados de una organización reflejan las características de quienes la dirigen. Los autores sostienen que los directivos interpretan la realidad desde su experiencia, valores y marcos cognitivos, de modo que las decisiones estratégicas no responden a un análisis objetivo del entorno sino a la percepción que de él construye la alta dirección. Saiyed et al. (2023) confirmaron esta relación al demostrar que el poder del directivo principal condiciona el desempeño de la empresa.

Esta teoría resultó especialmente pertinente para el presente estudio porque AQUAPRO constituye una organización dirigida por su propietario, sin niveles intermedios de decisión. Bajo ese esquema, el filtro cognitivo de una sola persona determina qué información se considera relevante y qué alternativas se contemplan. De ahí que, evaluar el liderazgo estratégico equivale a examinar la capacidad de interpretación del entorno que posee la gerencia y no únicamente sus competencias administrativas.

Teoría del liderazgo estratégico

La teoría del liderazgo estratégico, desarrollada por Ireland y Hitt (1999), plantea que la competitividad sostenida en el siglo XXI depende de la capacidad directiva para gestionar el capital humano, sostener una cultura eficaz y desarrollar competencias esenciales, más que del control jerárquico de las operaciones. Ambilichu et al. (2022) verificaron empíricamente este planteamiento al comprobar que el liderazgo estratégico incide sobre el desempeño de la firma a través de la ambidestreza organizacional.

El aporte de esta teoría al estudio radica en que traslada el foco desde la supervisión hacia la construcción de capacidades. Un directivo puede controlar con eficacia las tareas diarias y aun así no generar competitividad si no desarrolla el talento ni articula una cultura orientada al desempeño. Esta distinción fundamentó la decisión de evaluar el liderazgo de AQUAPRO mediante dimensiones vinculadas a la dirección, la cultura y el cambio, y no mediante indicadores de control operativo.

Teoría de las capacidades gerenciales dinámicas

Las capacidades gerenciales dinámicas, propuestas por Adner y Helfat (2003), se definen como la aptitud de los directivos para construir, integrar y reconfigurar recursos organizacionales. Los autores identifican tres componentes que las sustentan: el capital

humano gerencial, el capital social y la cognición directiva. Heubeck (2023) aplicó recientemente este marco al demostrar que dichas capacidades facilitan los procesos de transformación de las organizaciones ante nuevas condiciones tecnológicas.

Esta teoría permitió comprender por qué dos empresas con recursos equivalentes alcanzan resultados distintos. La diferencia no reside en lo que poseen, sino en la habilidad directiva para recombinarlo ante nuevas exigencias. En AQUAPRO, este planteamiento sustentó el análisis de la gestión del cambio y de las capacidades organizacionales, al considerar que la limitación principal no era la ausencia de recursos sino la escasa reconfiguración de los ya disponibles.

Dimensión dirección estratégica

La dirección estratégica constituye el proceso mediante el cual la gerencia define el rumbo de la organización y articula los recursos disponibles para alcanzarlo. Pavón-Andrade et al. (2025) sostienen que la planificación estratégica permite integrar los objetivos de la empresa con las condiciones del entorno, de modo que las decisiones dejen de responder a la coyuntura. Complementariamente, Demuner-Flores et al. (2022) evidencian que en las pymes el rendimiento empresarial se asocia con la capacidad de anticipar escenarios y no únicamente con la disponibilidad de recursos.

Ambas contribuciones permiten precisar el alcance de esta dimensión: dirigir estratégicamente no equivale a administrar bien el día a día, sino a establecer una ruta explícita que oriente el trabajo colectivo. Esta distinción resultó pertinente para el estudio porque en las empresas pequeñas la dirección suele confundirse con la supervisión operativa. En AQUAPRO, evaluar esta dimensión permitió determinar si existía una planificación formalizada o si la conducción del negocio dependía del criterio inmediato de la gerencia.

Indicador cumplimiento de objetivos estratégicos

El cumplimiento de objetivos estratégicos consiste en verificar el grado en que la organización alcanza las metas definidas en su planificación. Pionce Delgado et al. (2025) demuestran que el control interno incide de manera directa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, al proveer mecanismos de verificación sistemática. Paredes Quezada et al. (2023) complementan este planteamiento al evidenciar que factores del comportamiento laboral, como el ausentismo, repercuten en el logro de las metas trazadas por la organización.

Ambos estudios permiten comprender que el cumplimiento de objetivos depende de dos condiciones simultáneas: mecanismos de control que permitan medirlo y condiciones laborales que lo hagan posible. Formular metas sin verificar su avance las convierte en enunciados sin consecuencia práctica. En AQUAPRO, este indicador permitió establecer si existían instrumentos de seguimiento o si el desempeño se valoraba únicamente por la percepción de la gerencia.

Indicador coherencia entre la planificación institucional y las actividades

La coherencia entre la planificación institucional y las actividades cotidianas expresa el grado en que el trabajo diario responde a lo previsto en los documentos de gestión. Delgado Gutiérrez et al. (2024) evidencian que la ejecución de los planes operativos determina el cumplimiento de los objetivos institucionales, de modo que la brecha entre lo planificado y lo ejecutado constituye un indicador de gestión. Sucasaca Apaza (2025) sostiene que la implementación articulada de planes operativos y estratégicos permite ordenar la asignación de recursos.

De estos aportes se deduce que la planificación solo adquiere valor cuando se traduce en actividades verificables. Un plan que no orienta las tareas diarias funciona como un requisito formal y no como un instrumento de dirección. Este indicador resultó pertinente en AQUAPRO porque permitió contrastar la existencia de intenciones estratégicas declaradas por la gerencia con la organización real del trabajo operativo.

Indicador capacidad de proyección y visión a largo plazo

La capacidad de proyección y visión a largo plazo se refiere a la aptitud de la organización para anticipar escenarios futuros y orientar sus decisiones presentes en función de ellos. Falconi (2023) plantea que la prospectiva estratégica permite a las empresas construir escenarios y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Fossatti Carrillo et al. (2024) evidencian que la capacidad de innovación se consolida mediante modelos prospectivos que vinculan el presente organizacional con los objetivos futuros.

La lectura conjunta de ambos trabajos permite entender la visión como una herramienta de gestión y no como una declaración simbólica. Proyectar implica identificar tendencias del entorno y preparar capacidades con anticipación. En AQUAPRO, este indicador permitió determinar si la aspiración de crecimiento manifestada por la gerencia se acompañaba de previsiones concretas o si permanecía como una expectativa sin planificación asociada.

Dimensión toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas se refiere al proceso mediante el cual la gerencia selecciona cursos de acción que comprometen los recursos de la organización en el mediano y largo plazo. Paz Rodríguez y Medina Reyes (2023) señalan que las competencias gerenciales para decidir constituyen un factor determinante del desempeño en las pequeñas y medianas empresas. En la misma dirección, Dávila y Agüero (2024) demuestran que la calidad de la información disponible incide de manera directa sobre la competitividad alcanzada por la organización.

De estos aportes se desprende que la decisión estratégica depende tanto de la competencia de quien decide como de la información con que cuenta. Esta doble condición resultó clave en el presente estudio, ya que una gerencia experimentada puede decidir de forma deficiente si carece de registros que sustenten sus elecciones. El análisis de esta dimensión en AQUAPRO permitió identificar si las decisiones se apoyaban en información sistematizada o en la experiencia acumulada del propietario.

Indicador capacidad para resolver problemas estratégicos

La capacidad para resolver problemas estratégicos alude a la competencia directiva para enfrentar situaciones que comprometen el desempeño de la organización. Pérez Moure (2025) determina que las capacidades dinámicas constituyen un factor decisivo para responder a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Amar-Sepúlveda et al. (2023) advierten que una baja capacidad de absorción de conocimiento limita la aptitud de las organizaciones para incorporar soluciones ante los problemas que enfrentan.

Los dos planteamientos desplazan el análisis desde la habilidad individual del directivo hacia la capacidad instalada en la organización. Resolver problemas de forma estratégica supone aprender de ellos y evitar su repetición, lo que requiere registro y análisis. En AQUAPRO, este indicador permitió distinguir entre una gerencia que reacciona con eficacia ante cada incidencia y una organización capaz de anticipar y prevenir las causas que las originan.

Indicador efectividad en la toma de decisiones organizacionales

La efectividad en la toma de decisiones organizacionales se refiere a la calidad de los resultados obtenidos a partir de las decisiones adoptadas. García (2022) demuestra que un sistema de indicadores de productividad proporciona la base informativa necesaria para decidir

con fundamento y evaluar los efectos de cada decisión. Leyton Lukac (2025) evidencia que los indicadores de productividad permiten a la gerencia identificar desviaciones oportunamente y corregir el rumbo.

De estos estudios se desprende que la efectividad decisional depende menos de la intuición que de la información disponible. Una decisión acertada sin datos que la respalden no resulta replicable, pues no puede examinarse el razonamiento que la originó. Este indicador permitió analizar en AQUAPRO si las decisiones gerenciales se apoyaban en registros sistematizados o si respondían principalmente a la experiencia acumulada del propietario.

Indicador nivel de análisis y evaluación de resultados obtenidos

El nivel de análisis y evaluación de resultados corresponde a la práctica organizacional de examinar el desempeño alcanzado para sustentar decisiones posteriores. López López et al. (2025) señalan que los indicadores de gestión constituyen herramientas gerenciales que permiten traducir los objetivos en mediciones verificables. Cantero Cora et al. (2021) demuestran que la medición del desempeño empresarial facilita identificar brechas y orientar las acciones de mejora dentro de la organización.

Ambos aportes coinciden en que evaluar no consiste en revisar resultados, sino en convertirlos en información útil para decidir. Sin criterios definidos previamente, la evaluación se reduce a una apreciación subjetiva del responsable. En AQUAPRO, este indicador permitió establecer si la revisión del trabajo generaba aprendizajes documentados o si se agotaba en observaciones verbales sin efecto sobre la gestión posterior.

Dimensión cultura organizacional

La cultura organizacional comprende el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una empresa. Loayza Arias (2025) evidencia que una cultura débil incrementa la rotación del personal y deteriora la continuidad de los procesos internos. Desde otro ángulo, Palma Campos et al. (2023) determinan que el clima organizacional mantiene una relación directa con el desempeño laboral, de manera que las condiciones de convivencia afectan los resultados productivos de la organización.

Al considerar conjuntamente estos estudios se comprende que la cultura no constituye un aspecto complementario de la gestión, sino una condición de su eficacia. Cuando los valores declarados no coinciden con las prácticas cotidianas, el personal percibe

incoherencia y reduce su implicación. En AQUAPRO, el análisis de esta dimensión resultó especialmente relevante porque la convivencia laboral se desarrolla en un espacio reducido, donde cualquier tensión interna se traslada con rapidez al conjunto del equipo.

Indicador percepción de responsabilidad y ética organizacional

La percepción de responsabilidad y ética organizacional expresa la valoración que los colaboradores realizan sobre la coherencia entre los valores declarados por la empresa y las conductas efectivamente practicadas. Hernández Tamayo et al. (2025) analizan cómo el comportamiento humano dentro de la estructura organizacional condiciona el funcionamiento de la empresa. Soler-Sanchis et al. (2025) evidencian que la responsabilidad social corporativa incide sobre el bienestar laboral percibido por los trabajadores.

La combinación de ambos enfoques permite comprender que la ética organizacional se evalúa por hechos y no por declaraciones. Cuando el personal percibe distancia entre lo que la empresa proclama y lo que practica, disminuye su disposición a comprometerse. Este indicador resultó especialmente relevante en AQUAPRO, donde la convivencia cotidiana en un espacio reducido vuelve inmediatamente visible cualquier incoherencia en el trato.

Indicador calidad de la comunicación y coordinación institucional

La calidad de la comunicación y coordinación institucional se refiere a la eficacia con que la información circula entre los miembros de la organización y permite articular sus actividades. Llanos Encalada et al. (2024) sostienen que la comunicación interna constituye un factor clave para el desarrollo organizacional de las empresas. Barzola Prado et al. (2023) precisan que la comunicación organizacional interna adopta características distintas según el contexto y el tamaño de cada organización.

De ambos trabajos se desprende que la comunicación no se resuelve por la cercanía física entre las personas. En equipos pequeños suele asumirse que todos están informados por compartir el mismo espacio, supuesto que la evidencia no respalda. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO si existían canales definidos para transmitir instrucciones y decisiones o si la información dependía del contacto informal entre los colaboradores.

Indicador nivel de confianza en las relaciones comerciales con la organización

El nivel de confianza en las relaciones comerciales alude al grado de seguridad que la organización desarrolla en sus vínculos con proveedores y socios. Gahona-Flores et al. (2022)

señalan que la selección de proveedores en la cadena de suministro requiere criterios formales que reduzcan la incertidumbre en el abastecimiento. Calderón Naranjo et al. (2025) demuestran que la evaluación sistemática de proveedores incide sobre la calidad de los insumos y, por esa vía, sobre el producto final.

Los dos enfoques desplazan la confianza desde el terreno personal hacia el de los procedimientos. Una relación comercial sostenida en el trato individual resulta eficaz mientras las condiciones se mantengan estables, pero carece de respaldo ante cambios de interlocutor o de mercado. En AQUAPRO, este indicador permitió determinar si el vínculo con los proveedores se apoyaba en acuerdos verificables o en la costumbre construida con el tiempo.

Dimensión gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional consiste en la capacidad de una empresa para planificar, implementar y consolidar transformaciones en sus procesos y prácticas. Mendoza de los Santos et al. (2023) identifican que las herramientas de gestión del cambio resultan determinantes para que las modificaciones se sostengan en el tiempo y no se abandonen tras su implementación inicial. Salinas Cerreño (2024) complementa este planteamiento al señalar que todo cambio requiere una lógica explícita que vincule las acciones emprendidas con los resultados esperados.

Estas aportaciones permiten diferenciar dos situaciones frecuentes en las organizaciones pequeñas: introducir modificaciones y gestionar el cambio. La primera ocurre por necesidad inmediata, mientras la segunda supone preparar al equipo, explicar el propósito y verificar la adopción. Esta distinción orientó el análisis de AQUAPRO, donde interesaba establecer si las transformaciones se acompañaban de comunicación y participación o si se implantaban por decisión unilateral de la gerencia.

Indicador nivel de aceptación de los cambios organizacionales

El nivel de aceptación de los cambios organizacionales expresa la disposición de los colaboradores para asumir modificaciones en sus formas habituales de trabajo. Rangel-Romero et al. (2022) sostienen que la gestión de la resistencia al cambio constituye una tarea propia del desarrollo organizacional y no un obstáculo imprevisto. Pacheco Lenti (2023) evidencia que la resistencia al cambio guarda relación con la cultura organizacional predominante en la institución.

Uno y otro trabajo permiten reinterpretar la resistencia como una respuesta previsible

y no como una falla del personal. Cuando el cambio se anuncia sin explicación ni participación, la reacción defensiva resulta esperable. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO si las modificaciones introducidas por la gerencia encontraban aceptación o si generaban una resistencia asociada a la ausencia de preparación previa del equipo.

Indicador percepción sobre la comunicación del cambio

La percepción sobre la comunicación del cambio se refiere a la valoración que hacen los colaboradores respecto de cómo la organización informa y explica las transformaciones que emprende. Ledesma-Cepeda et al. (2024) analizan el cambio organizacional en las MiPymes y destacan la comunicación como condición de su viabilidad. Barrientos Oradini et al. (2024) evidencian que el comportamiento organizacional ante el cambio se encuentra mediado por la forma en que este se comunica al personal.

De ambos aportes se deduce una distinción operativa entre informar y explicar. Anunciar una modificación transmite el hecho, mientras explicarla comunica su propósito y permite al colaborador situarse frente a ella. Este indicador permitió determinar en AQUAPRO si los cambios se acompañaban de una justificación comprensible o si el personal los conocía únicamente cuando ya se encontraban implementados.

Indicador participación en el seguimiento de procesos de cambio

La participación en el seguimiento de procesos de cambio alude a la intervención de los colaboradores en la formulación y verificación de las mejoras organizacionales. Flores Pérez et al. (2025) demuestran que el empoderamiento incide positivamente sobre la satisfacción laboral y sobre el entorno de trabajo. Santiago Torner (2023) evidencia que la motivación intrínseca cumple un papel relevante en el compromiso organizacional del personal.

Los dos planteamientos permiten comprender la participación como un mecanismo de gestión y no como una concesión. Involucrar al personal en el seguimiento de los cambios aprovecha el conocimiento de quienes ejecutan los procesos y reduce la resistencia posterior. Este indicador resultó decisivo en AQUAPRO, pues permitió establecer si existían canales formales para recoger propuestas o si la mejora dependía exclusivamente de la iniciativa gerencial.

Variable competitividad organizacional Concepto general de competitividad

La competitividad expresa la capacidad de una organización para sostener una posición favorable frente a sus competidores a lo largo del tiempo. Porter (1985) plantea que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando genera para sus clientes un valor superior al de sus rivales mediante el desarrollo eficiente de sus actividades. Barney (1991), desde la teoría de recursos y capacidades, sostiene que dicha ventaja resulta sostenible únicamente cuando se apoya en recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar por la competencia.

La complementariedad entre ambos enfoques permitió delimitar el objeto de análisis del presente estudio. Mientras Porter orienta la mirada hacia las actividades y los procesos, Barney la dirige hacia los recursos que los sustentan. De su articulación se deduce que la competitividad no se explica por el precio ni por la coyuntura del mercado, sino por atributos internos que el competidor no puede replicar con facilidad, criterio que justificó evaluar la competitividad de AQUAPRO desde su realidad organizacional interna.

La competitividad organizacional como variable dependiente

La competitividad organizacional traslada el análisis competitivo al interior de la empresa. Teece et al. (1997) la vinculan con las capacidades dinámicas, entendidas como la aptitud para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas ante entornos que cambian con rapidez. En una línea convergente, García-Vidal et al. (2023) señalan que la coordinación organizacional permite integrar las actividades, los conocimientos y los recursos de los miembros de una empresa para lograr una ejecución eficiente de los procesos y alcanzar los objetivos establecidos.

De ambas contribuciones se infiere que la competitividad organizacional constituye un proceso y no un estado alcanzado de manera definitiva. Una empresa deja de ser competitiva cuando su capacidad de reconfiguración se detiene, aun cuando conserve buenos resultados presentes. Esta lectura fundamentó la decisión metodológica de evaluar la variable mediante cuatro dimensiones internas, eficiencia operativa, calidad, posicionamiento del mercado y capacidades organizacionales, en lugar de recurrir a indicadores financieros que reflejan resultados pasados.

La competitividad de las pymes en el Ecuador

En el contexto ecuatoriano la competitividad de las pequeñas y medianas empresas se encuentra condicionada por limitaciones estructurales. Chuya-Chuya et al. (2021) determinaron que la incorporación de herramientas de la economía digital mejora la competitividad y la productividad de las pymes, aunque su adopción permanece restringida por la escasa inversión tecnológica. En una línea próxima, Barriga Pizarro et al. (2025) evidenciaron que la ausencia de planificación estratégica formal constituye uno de los principales obstáculos para la competitividad de las pymes rurales del país.

Ambos hallazgos delimitan con precisión el escenario en que opera AQUAPRO, pues coinciden con las dos debilidades que el diagnóstico interno permitió identificar posteriormente: el rezago tecnológico y la inexistencia de un plan estratégico documentado. En el sector de agua purificada esta situación adquiere mayor relevancia, dado que la calidad del producto se encuentra regulada por normativa técnica y resulta homogénea entre oferentes, de modo que la diferenciación competitiva depende de la gestión interna antes que del bien comercializado.

Finalmente, Cevallos Intriago et al. (2021) demostraron que la percepción de la calidad del servicio constituye un factor determinante de la competitividad en las pymes ecuatorianas, criterio que sustenta la incorporación de la dimensión de calidad en el presente estudio. El análisis conjunto de estos aportes permitió establecer que la competitividad de AQUAPRO debía evaluarse desde la percepción de sus públicos y no únicamente desde sus registros internos, enfoque que orientó el diseño de los instrumentos aplicados a clientes, colaboradores y proveedores.

Teorías que sustentan la competitividad organizacional

La competitividad organizacional cuenta igualmente con un sustento teórico consolidado, orientado a explicar por qué determinadas empresas sostienen ventajas que sus competidores no logran replicar. Las tres teorías seleccionadas provienen de publicaciones indexadas en Web of Science y Scopus, y se complementan entre sí al abordar sucesivamente los recursos, su reconfiguración y el conocimiento que los articula.

Teoría de los recursos y capacidades

La perspectiva basada en recursos, inaugurada por Wernerfelt (1984), propone que la empresa debe analizarse como un conjunto de activos y no únicamente como una posición de

mercado. Desde este enfoque, la rentabilidad se explica por la posesión de recursos que resultan escasos y difíciles de transferir entre organizaciones. Rianawati et al. (2024) aplicaron esta perspectiva al demostrar que la innovación y la ventaja competitiva sustentada en recursos internos elevan el desempeño de las organizaciones en mercados emergentes.

El valor de esta teoría para la investigación consistió en desplazar el análisis hacia el interior de la empresa. Bajo este marco, la competitividad de AQUAPRO no debía evaluarse por su participación en el mercado sino por los activos que la sostienen, entre ellos su reputación, la calidad del producto y el vínculo con los clientes, factores que un competidor no puede adquirir de manera inmediata, aunque disponga de mayor capital.

Teoría de las capacidades dinámicas

Los fundamentos de las capacidades dinámicas fueron explicitados por Teece (2007), quien identificó tres procesos que las componen: detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas mediante decisiones de inversión y reconfigurar los activos de la organización. El autor sostiene que, en entornos cambiantes, la ventaja no proviene de los recursos acumulados, sino de la aptitud para transformarlos. Nguyen et al. (2023) confirmaron este planteamiento al evidenciar que dichas capacidades inciden en el desempeño empresarial, junto con la orientación emprendedora.

Esta teoría explicó una situación observada en AQUAPRO: la organización mantiene una posición favorable ante sus clientes, pero muestra escasa capacidad de reconfiguración tecnológica y operativa. Según este marco, una ventaja sostenida sobre recursos estables se erosiona cuando el entorno se modifica, de modo que la competitividad futura de la empresa dependerá de su aptitud para transformar sus procesos antes de que la presión competitiva la obligue a hacerlo.

Teoría basada en el conocimiento

La teoría basada en el conocimiento, formulada por Grant (1996), sostiene que el activo estratégico determinante de la empresa es el conocimiento que posee y su capacidad para integrarlo entre los distintos miembros de la organización. El autor sostiene que la función esencial de la dirección consiste en coordinar conocimientos especializados y dispersos. Ray et al. (2022) aplicaron este marco al demostrar que los activos de conocimiento explican el desempeño de firmas de mercados emergentes en sus procesos de expansión.

La pertinencia de esta teoría se advierte en las debilidades detectadas durante el diagnóstico. En AQUAPRO el conocimiento operativo reside en las personas y no se encuentra documentado, de manera que la organización no puede integrarlo ni preservarlo ante la salida de un colaborador. Este planteamiento sustentó la evaluación del aprendizaje continuo y de la definición de funciones como componentes de las capacidades organizacionales de la empresa.

Dimensión eficiencia operativa

La eficiencia operativa expresa la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos en los procesos productivos de una organización. Parrales-Oyola y Amores-Endara (2024) demuestran que la eficiencia operativa incide directamente sobre la productividad y sobre los costos de fabricación. A su vez, Masaquiza Caiza (2024) evidencia que la automatización de procesos constituye una respuesta eficaz para elevar la eficiencia en las pymes manufactureras, al reducir los tiempos y los errores asociados a la ejecución manual.

El contraste entre ambos estudios permite advertir que la eficiencia no depende únicamente del esfuerzo del personal, sino de las herramientas que respaldan su trabajo. Una organización puede alcanzar buenos resultados mediante dedicación individual, aunque a costos elevados y sin posibilidad de sostenerlos ante mayores volúmenes. En AQUAPRO, el examen de esta dimensión permitió determinar si la operación se apoyaba en procedimientos sistematizados o en la intervención directa de los responsables ante cada incidencia.

Indicador nivel de reducción de fallas operativas

El nivel de reducción de fallas operativas expresa la capacidad de la organización para disminuir los errores e interrupciones que afectan sus procesos productivos. Reyes Lizana et al. (2025) demuestran que la auditoría de gestión contribuye al control de los procesos operativos al identificar deficiencias que permanecen invisibles en la operación cotidiana. Romero-Nava et al. (2024) sostienen que un plan estratégico de mejoras permite corregir de manera sistemática las deficiencias administrativas y operativas detectadas.

Uno y otro enfoque coinciden en que reducir fallas exige registrarlas previamente. Una organización que resuelve incidencias sin documentarlas repite soluciones sin eliminar sus causas, con lo cual el problema reaparece bajo otra forma. Este indicador permitió analizar en AQUAPRO si existía un mecanismo de registro de las fallas operativas o si su atención dependía de la intervención directa del responsable en cada caso.

Indicador eficiencia en el seguimiento de procesos

La eficiencia en el seguimiento de procesos se refiere a la capacidad de supervisar el desarrollo de las actividades y verificar su cumplimiento conforme a lo previsto. Alcívar Chóez et al. (2021) señalan que la gestión por procesos requiere indicadores de cumplimiento que permitan comprobar objetivamente los resultados alcanzados. Pérez (2024) demuestra que la optimización de procesos exige herramientas de control que faciliten identificar los puntos donde se generan demoras o desperdicios.

De ambos aportes se desprende que supervisar mediante presencia no equivale a dar seguimiento. La observación directa permite corregir en el momento, pero no genera información acumulable que revele tendencias. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO si el control de los procesos producía registros susceptibles de análisis o si se limitaba a la verificación visual de las tareas ejecutadas por el personal.

Indicador desempeño y compromiso del equipo

El desempeño y compromiso del equipo corresponde al nivel de rendimiento alcanzado por los colaboradores y a su grado de identificación con los objetivos de la organización. Velezmoro Montes et al. (2022) demuestran que el compromiso organizacional influye significativamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Chiang Vega et al. (2023) evidencian que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se encuentran estrechamente vinculados y configuran perfiles diferenciados dentro del personal.

Tales aportes permiten interpretar el compromiso como resultado de las condiciones organizacionales y no como un rasgo individual. Un equipo desvinculado de los objetivos suele reflejar deficiencias en comunicación, reconocimiento o participación. Este indicador permitió analizar en AQUAPRO si el nivel de implicación observado en el personal guardaba relación con las prácticas de gestión identificadas en las dimensiones anteriores.

Dimensión calidad

La calidad se entiende como el conjunto de atributos de un producto o servicio que permiten satisfacer las necesidades del consumidor. Silva-Treviño et al. (2021) establecen que la calidad del servicio mantiene una relación significativa con la satisfacción y la lealtad del cliente, de modo que constituye un antecedente directo de la permanencia comercial. Flores-Zavala et al. (2021) confirman esta asociación al demostrar que la calidad percibida se vincula con la fidelización, entendida como la disposición a mantener la relación con el proveedor.

De ambos estudios se deduce que la calidad debe evaluarse desde la percepción del usuario y no solo desde el cumplimiento de especificaciones técnicas. Esta precisión resultó determinante en el sector del agua purificada, donde los parámetros del producto se encuentran regulados por normativa y resultan homogéneos entre oferentes. De ahí que, el análisis de esta dimensión en AQUAPRO se orientó a la experiencia del cliente, que es el terreno donde la organización puede efectivamente diferenciarse.

Indicador opinión sobre la calidad del servicio

La opinión sobre la calidad del servicio expresa la valoración que realizan los clientes respecto del cumplimiento de sus expectativas. Aguirre et al. (2021) demuestran que la calidad del servicio mantiene una relación directa con la retención del cliente, de modo que constituye un factor determinante de la permanencia comercial. Figueroa-Balbuena et al. (2022) evidencian que el desempeño del capital humano incide sobre la calidad del servicio percibida por los usuarios.

La articulación de ambos hallazgos resultó especialmente pertinente para este estudio, pues vincula la percepción externa con la gestión interna del personal. La calidad que valora el cliente se produce en el contacto directo con los colaboradores, de manera que las condiciones laborales se trasladan a la experiencia del consumidor. Este indicador permitió contrastar en AQUAPRO la opinión de los clientes con las percepciones expresadas por el equipo de trabajo.

Indicador percepción de satisfacción del cliente

La percepción de satisfacción del cliente corresponde al juicio que emite el consumidor tras comparar el servicio recibido con sus expectativas previas. De la Cruz Maldonado et al. (2025) demuestran que la calidad del servicio influye sobre la satisfacción y, a través de ella, sobre la lealtad del cliente. Zambrano Briones y Briones Saltos (2024) confirman esta relación al evidenciar que la calidad del servicio incide directamente sobre la fidelización del cliente.

Lo expuesto permite distinguir entre satisfacción y lealtad, conceptos frecuentemente equiparados. Un cliente satisfecho no necesariamente permanece, pues la satisfacción evalúa una experiencia puntual mientras la lealtad supone un vínculo sostenido. Esta precisión orientó el análisis en AQUAPRO, donde interesaba determinar si la conformidad expresada por los consumidores se traducían en permanencia o dependía de la ausencia de alternativas cercanas.

Indicador percepción de mejora en los procesos

La percepción de mejora en los procesos se refiere a la valoración que realizan los usuarios sobre la evolución del servicio a lo largo del tiempo. Erazo Calvopiña et al. (2021) sostienen que la mejora continua en las organizaciones debe partir de la satisfacción manifestada por los clientes, que constituye su principal criterio de verificación. Bueno-Tacuri y Jácome-Ortega (2021) señalan que la gestión de operaciones orientada a la mejora continua articula los procesos internos de las organizaciones.

De ello se deduce que la mejora requiere ser percibida para producir efecto competitivo. Una organización puede optimizar sus procesos internos sin que el cliente lo advierta, con lo cual el esfuerzo no se traduce en diferenciación. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO si los avances realizados eran reconocidos por los consumidores o si permanecían como mejoras internas sin comunicación externa.

Dimensión posicionamiento del mercado

El posicionamiento del mercado corresponde al lugar que una organización ocupa en la percepción de los consumidores respecto de sus competidores. Rodríguez Ríos (2025) señala que la estrategia competitiva de las pequeñas y medianas empresas determina su capacidad de sostener una posición diferenciada frente a la oferta existente. Aponte et al. (2021) complementan este enfoque al demostrar que las acciones de comunicación resultan decisivas para consolidar el posicionamiento, pues el atributo que no se comunica no llega a integrarse en la valoración del cliente.

El cruce de estas perspectivas permite comprender que el posicionamiento combina dos condiciones: poseer un atributo distintivo y lograr que el mercado lo reconozca. Una empresa puede ofrecer un producto superior y permanecer indiferenciada si no comunica esa superioridad. Esta consideración orientó el análisis de AQUAPRO, donde resultaba necesario establecer si la reputación construida entre los clientes respondía a una estrategia deliberada o al resultado espontáneo de la relación comercial cotidiana.

Indicador imagen percibida de la empresa

La imagen percibida de la empresa corresponde a la representación mental que los consumidores construyen sobre la organización a partir de sus experiencias y de la información disponible. Mero-Demera et al. (2024) demuestran que la calidad del servicio influye directamente sobre la imagen corporativa de la empresa. Durán Guerrero et al. (2024)

evidencian que las acciones de branding inciden sobre la percepción que los consumidores desarrollan respecto de la organización.

Ambos estudios coinciden en que la imagen se construye por dos vías: la experiencia efectiva del cliente y la comunicación deliberada de la empresa. Cuando la organización descuida la segunda, su reputación queda sujeta exclusivamente a la interacción cotidiana. Este indicador permitió determinar en AQUAPRO si la imagen favorable identificada entre los clientes obedecía a una gestión intencionada o al resultado acumulado del trato directo.

Indicador percepción de valor frente a la competitividad

La percepción de valor frente a la competitividad expresa la evaluación que realiza el cliente entre los beneficios recibidos y el sacrificio económico asumido. Martínez Riaño y Ortegon-Cortazar (2024) demuestran que el valor percibido funcional incide sobre la intención de compra del consumidor. Mendivil-Saldivar et al. (2025) evidencian que la calidad del servicio, el valor percibido, la confianza y la satisfacción actúan de manera conjunta como determinantes del comportamiento del cliente.

Al vincular estos planteamientos se comprende que el valor no equivale al precio. Un producto puede resultar económico y percibirse como poco valioso, o costar más y justificarse por atributos que el consumidor reconoce. Este indicador permitió analizar en AQUAPRO si la relación entre calidad y precio constituía una ventaja efectiva o si el precio operaba como el único criterio de comparación disponible para el cliente.

Indicador nivel de confianza hacia una marca

El nivel de confianza hacia una marca representa la seguridad que desarrolla el consumidor respecto de la capacidad de la empresa para cumplir lo que ofrece. Martínez García et al. (2023) demuestran que la lealtad y la confianza mantienen una relación estrecha en los usuarios de servicios. Paredes Amaguaya et al. (2025) evidencian que la percepción de marca de los consumidores se configura a partir de experiencias acumuladas y de la coherencia observada en la oferta.

Ambos aportes permiten entender la confianza como un activo construido lentamente y perdido con rapidez. En productos destinados al consumo humano esta condición adquiere especial relevancia, pues el cliente no puede verificar por sí mismo los atributos sanitarios del bien adquirido. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO el papel de la confianza como sustento de la relación comercial y como barrera frente a la competencia.

Dimensión capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales constituyen el conjunto de recursos, conocimientos y rutinas que permiten a una empresa ejecutar sus procesos y responder a las exigencias del entorno. Mejía Matute et al. (2021) determinan que en las empresas manufactureras del Ecuador dichas capacidades explican diferencias significativas de desempeño entre organizaciones de tamaño similar. Muñoz-Cisternas et al. (2024) precisan que los recursos por sí solos no generan ventaja, pues requieren capacidades que permitan combinarlos y desplegarlos de manera efectiva.

Esta distinción entre recurso y capacidad resultó central para el estudio. Una empresa puede disponer de equipos, personal e instalaciones y no alcanzar resultados superiores si carece de la aptitud para articularlos. En AQUAPRO, el análisis de esta dimensión permitió examinar si la organización había desarrollado competencias internas en materia de aprendizaje, coordinación y tecnología, o si operaba con los recursos mínimos necesarios para sostener la producción diaria.

Indicador percepción sobre conocimientos y habilidades del personal

La percepción sobre los conocimientos y habilidades del personal alude a la valoración de las competencias disponibles en la organización para ejecutar sus procesos. Tamayo-Noroña et al. (2023) demuestran que el desempeño laboral responde a la combinación de habilidades, oportunidades y motivación del capital humano. Huicab-García (2023) sostiene que la gestión del talento humano resulta determinante para conservar y desarrollar las competencias del personal en entornos cambiantes.

De ambos estudios se desprende que las competencias no permanecen estables sin inversión sostenida. Una organización que no capacita a su equipo mantiene las capacidades con las que inició, mientras el entorno modifica sus exigencias. Este indicador permitió establecer en AQUAPRO si existían acciones de formación orientadas al desarrollo del personal o si el aprendizaje se producía únicamente mediante la experiencia acumulada en el puesto.

Indicador opinión sobre el orden y coordinación de actividades

La opinión sobre el orden y la coordinación de actividades expresa la valoración del grado en que las funciones se encuentran distribuidas y articuladas dentro de la organización. Palafox Soto (2025) analiza la estructura organizacional desde las teorías administrativas y

destaca su función en la asignación de responsabilidades. Lema Cachinell y Valenzuela Velasco (2025) evidencian que una estructura organizacional ágil y funcional favorece la coordinación de las responsabilidades dentro de la organización.

Los planteamientos anteriores permiten diferenciar entre conocer las funciones y tenerlas formalizadas. En equipos pequeños la claridad de roles suele derivarse de la práctica, no de su documentación, lo que dificulta incorporar personal o cubrir ausencias. Este indicador permitió examinar en AQUAPRO si la coordinación observada respondía a una estructura definida o a la costumbre construida entre quienes integran el equipo.

Indicador percepción de la atención y comunicación con clientes

La percepción de la atención y comunicación con clientes corresponde a la valoración del modo en que la organización se relaciona con sus consumidores durante la prestación del servicio. Morales Morales et al. (2021) identifican los parámetros que determinan la satisfacción de los clientes en la prestación de servicios. Casamen Gualotuña et al. (2024) demuestran que la calidad del servicio incide directamente sobre la satisfacción manifestada por los usuarios de la organización.

Fundamentos legales

La presente investigación se amparó en la normativa ecuatoriana vigente que regula la actividad de las empresas dedicadas a la purificación y comercialización de agua para consumo humano, la cual se describe a continuación conforme a la jerarquía normativa.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) reconoce en el artículo 12 que el derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable y que el agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público. En concordancia, los artículos 313 y 318 establecen que el Estado se reserva la administración, regulación y control de los sectores estratégicos, entre ellos el agua, y que su aprovechamiento con fines productivos por parte de los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria requiere autorización estatal. Junto a lo anterior, el artículo 66, numeral 15, garantiza el derecho a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, el artículo 319 reconoce las diversas formas de organización de la producción, entre ellas la empresarial privada, y el artículo 52 consagra el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de óptima calidad. Estos preceptos amparan tanto la existencia de la empresa como la exigencia de calidad de su servicio.

La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (2014) regula de manera directa la actividad de la organización. El artículo 93 incluye dentro del aprovechamiento productivo el envasado y la comercialización de aguas tratadas o con procesos certificados de purificación y calidad, mientras que el artículo 105 dispone que el envasado de agua para consumo humano puede ser realizado por personas naturales o jurídicas privadas, previa autorización administrativa y mediante procedimientos técnicos certificados. Adicionalmente, el artículo 107 exige a las actividades industriales que utilizan el recurso hídrico la correspondiente autorización de aprovechamiento productivo. Estas disposiciones legitiman el giro del negocio de AQUAPRO y condicionan su operación al cumplimiento de estándares técnicos.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) define en el artículo 53 a la micro, pequeña y mediana empresa como toda unidad productiva que ejerce actividades de producción, comercio o servicios, y en el artículo 54 establece la institucionalidad pública de fomento, capacitación, asistencia técnica y promoción de la calidad dirigida a las mipymes. Este marco vincula la competitividad organizacional estudiada con las políticas estatales de fomento productivo a las que puede acogerse la empresa.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000) reconoce en el artículo 4 el derecho de los consumidores a acceder a bienes y servicios de óptima calidad, a recibir información adecuada y veraz y a obtener la reparación por deficiencias del bien o servicio, y en el artículo 17 obliga al proveedor a entregar información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna. Estas obligaciones se relacionan con las dimensiones de calidad del servicio y satisfacción del cliente consideradas en el presente estudio.

La Ley de Compañías (1999) otorga el marco de existencia jurídica de la organización, al definir en el artículo 1 el contrato de compañía como aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades, y al reconocer en el artículo 2 las especies de compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías.

En el ámbito sanitario, la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, expedida mediante la Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023), establece las condiciones de buenas prácticas de manufactura y los requisitos de fabricación, envasado, distribución y comercialización de alimentos procesados, así como la obligación de contar con la notificación

sanitaria y el permiso de funcionamiento, requisitos aplicables al agua purificada envasada que produce la empresa.

Finalmente, la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2200 (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2017) fija los requisitos físicos, químicos y microbiológicos del agua purificada envasada para consumo humano, de aplicación obligatoria a través del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 055. El cumplimiento de este estándar constituye una condición directa de la calidad e inocuidad del producto y, por tanto, de la competitividad organizacional de AQUAPRO.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño **no experimental**, lo que implicó que el investigador no intervino ni modificó las condiciones de la empresa AQUAPRO, sino que observó y analizó los fenómenos tal como se presentaron en su entorno natural y en su funcionamiento cotidiano. Este tipo de diseño resultó adecuado para comprender la realidad organizacional sin alterar los procesos internos, permitiendo un análisis objetivo de la situación existente en la empresa. En este caso, se consideraron aspectos como el liderazgo gerencial, la toma de decisiones, la comunicación interna y la gestión de los procesos. Además, se analizó el nivel de competitividad que presentó AQUAPRO en el mercado local de agua purificada. De esta manera, se obtuvo información real sobre el comportamiento organizacional.

El diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables, lo que permite describir y analizar las relaciones existentes entre ellas, conforme precisan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023). Esta definición sustenta la aplicación del diseño en el presente estudio, ya que se busca comprender cómo se desarrollan los procesos dentro de AQUAPRO sin generar cambios en su funcionamiento.

Corte de la investigación

El presente estudio correspondió a un corte **transversal**, lo que significó que la recolección de la información se realizó en un solo momento del tiempo, sin establecer un seguimiento continuo de la empresa AQUAPRO. Este tipo de corte permitió analizar la realidad organizacional tal como se presentó en un periodo específico, obteniendo una visión inmediata de su funcionamiento. Esto permitió comprender cómo operó la organización en condiciones reales. Por esa razón, el corte transversal resultó adecuado para este tipo de investigación.

Al no requerir seguimiento en diferentes etapas, se convirtió en un estudio práctico para el análisis de la situación organizacional. De modo semejante, facilitó la detección de problemas inmediatos relacionados con la gestión, el liderazgo y la competitividad. Esto permitió conocer las condiciones en las que se desarrolló la empresa en el presente.

Alcance de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un alcance **descriptivo-correlacional**, debido a que permitió analizar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa. En una primera etapa, el componente descriptivo facilitó la caracterización de las variables de estudio, identificando sus principales elementos y condiciones actuales mediante dimensiones como dirección estratégica, toma de decisiones, cultura organizacional, gestión del cambio, eficiencia operativa, calidad, posicionamiento de mercado y capacidades organizacionales.

Desde el alcance descriptivo, se recopiló información mediante la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos, lo que permitió obtener una visión integral sobre la dinámica interna de la organización y reconocer aspectos relevantes relacionados con su gestión.

Posteriormente, el **alcance correlacional** permitió determinar el grado de relación existente entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, sin manipular las variables de estudio. Para ello, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, técnica que permitió establecer el grado de asociación entre el nivel de liderazgo estratégico y la competitividad organizacional. Los resultados obtenidos mediante este coeficiente se presentan y analizan en el Capítulo III.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos en las fases descriptiva y correlacional, se incorporó una **fase propositiva** orientada al diseño de estrategias de liderazgo estratégico. Estas estrategias se fundamentan en los hallazgos de la investigación y están dirigidas a brindar alternativas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Enfoque de la investigación

El **enfoque mixto** se comprendió como una forma de investigación que permitió analizar la realidad organizacional desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, se consideró la interpretación de experiencias y percepciones de los actores involucrados; por otro, la medición de datos numéricos relacionados con las variables de estudio. Esta combinación permitió obtener una visión más integral de la situación analizada, facilitando la comprensión del liderazgo estratégico y la competitividad desde diferentes perspectivas. De esta manera, se abordaron tanto los aspectos subjetivos como los elementos medibles del

fenómeno investigado, por lo que el enfoque mixto resultó pertinente para el desarrollo del estudio.

Los enfoques cualitativo y cuantitativo se complementan dentro de la investigación científica, debido a que permiten analizar los fenómenos desde la medición de variables y la interpretación de sus significados, de acuerdo con Haro Sarango et al. (2024). Esta perspectiva sustentó la aplicación del enfoque mixto en la presente investigación, ya que la integración de ambas metodologías permitió analizar de manera más amplia la información recopilada, relacionando los datos obtenidos mediante los instrumentos cuantitativos con las experiencias y percepciones recogidas desde el componente cualitativo. De esta forma, se fortaleció la interpretación de los resultados y la comprensión del fenómeno estudiado.

Métodos de la investigación

El estudio se desarrolló mediante la aplicación de los **métodos deductivo e inductivo**, los cuales permitieron analizar la realidad organizacional desde la relación entre la teoría y la práctica. El **método deductivo** partió de fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional, con el propósito de contrastarlos con las condiciones particulares del contexto estudiado. Con ese criterio, Flick (2022) señala que el razonamiento deductivo permite aplicar marcos teóricos existentes para interpretar situaciones específicas.

Por otra parte, el **método inductivo** permitió analizar la información obtenida directamente del entorno de estudio mediante las encuestas, la entrevista y la observación, facilitando la identificación de patrones, características y situaciones relevantes de la organización. A partir de estos hallazgos se generaron interpretaciones sobre la dinámica interna y los factores asociados a las variables investigadas. La aplicación conjunta de ambos métodos permitió integrar los fundamentos teóricos con la evidencia recopilada en el campo, logrando una comprensión más amplia del fenómeno estudiado y sustentando el análisis de los resultados obtenidos.

Población

La población de estudio estuvo conformada por 2015 participantes vinculados directa e indirectamente con AQUAPRO Purificadora de Agua, ubicada en el cantón La Libertad. Estuvo integrada por actores internos y externos, lo que permitió obtener una perspectiva

amplia sobre la gestión organizacional y las variables relacionadas con el liderazgo estratégico y la competitividad.

Entre los actores internos se consideró al gerente, debido a su participación en la dirección estratégica y la toma de decisiones. Además, se incluyó al personal administrativo y operativo conformado por 11 trabajadores, distribuidos de acuerdo con sus funciones: una persona encargada del inventario, contabilidad y administración; una responsable del sacado y manejo de etiquetas; tres trabajadores dedicados al lavado de botellones, llenado, colocación de etiquetas y tapas; y seis colaboradores encargados de la distribución del producto mediante rutas establecidas.

Respecto a los actores externos, la población estuvo conformada por 2000 clientes, cuya participación permitió conocer su percepción sobre aspectos relacionados con la calidad del servicio, satisfacción y posicionamiento en el mercado. También, se incorporaron tres proveedores estratégicos vinculados al abastecimiento de tapas y botellones, etiquetas, materiales filtrantes, sistemas de ósmosis inversa y procesos de desinfección.

La consideración de estos grupos permitió analizar el fenómeno de estudio desde diferentes perspectivas, integrando la visión interna de la organización con la percepción de los usuarios y la relación comercial con sus proveedores.

Población de estudio de la empresa AQUAPRO

Tabla 1
Población de estudio

Grupo	Subgrupo / Función	Cantidad
Dirección	Gerente	1
Personal administrativo	Inventario, contabilidad y administración	1
Personal operativo	Sacado de etiquetas	1
Personal operativo	Lavado de botellones, llenado, colocación de etiquetas y tapas	3

Personal operativo	Distribución en ruta	6
Clientes	Consumidores del servicio	2000
Proveedores	Tapas y botellones	1
Proveedores	Etiquetas	1
Proveedores	Material filtrante, ósmosis inversa y sistemas de desinfección	1
Total		2015

Nota. Datos proporcionados por la gerencia de la empresa

Muestra

Para determinar la muestra de clientes se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, considerando que la empresa cuenta con aproximadamente 2000 clientes. El cálculo permitió establecer el número de participantes necesarios para obtener información suficiente para el análisis de la variable competitividad organizacional.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para obtener una muestra significativa se aplicó la fórmula de población finita

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Datos para calcular la muestra

Tabla 2

Cálculo del tamaño de la muestra

Símbolo	Valores
N= Población	2000
Z= Nivel de confianza	1,96
P= Probabilidad de éxito	0,7
Q= Probabilidad de fracaso	0,3

e= Margen de error	5%
n= Tamaño de la muestra	277

Nota: Formula de muestra finita

$$n = \frac{(2000)(1,96)^2(0,7)(0,3)}{(0,05)^2(2000 - 1) + (1,96)^2(0,7)(0,3)}$$

$$n = 277$$

Como resultado del cálculo se obtuvo una muestra de **277 clientes**.

Con todo, debido a que la empresa no contaba con una base de datos o listado actualizado de clientes que permitiera realizar una selección aleatoria de participantes, la aplicación del instrumento se efectuó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este procedimiento consistió en la distribución del cuestionario digital mediante un formulario de Google Forms, cuyo enlace fue compartido por los trabajadores de AQUAPRO con clientes que tenían acceso al servicio y aceptaron participar voluntariamente en la investigación.

Este tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia permitió acceder a los participantes disponibles durante el período de recolección de información, considerando las condiciones reales de acceso a la población. Aunque no garantiza que todos los clientes tengan la misma probabilidad de selección, permitió recopilar información relevante desde la perspectiva de los usuarios del servicio, contribuyendo al análisis de la competitividad organizacional de la empresa.

Por otra parte, para el gerente, personal administrativo, trabajadores operativos y proveedores se aplicó un **muestreo censal**, debido a que estos grupos presentan una población reducida y accesible. En este caso, se trabajó con la totalidad de los integrantes, permitiendo obtener información directa sobre los procesos internos, la dirección estratégica, la comunicación organizacional, la gestión del cambio y la relación comercial con los proveedores.

Técnicas de investigación

Encuesta

La encuesta se utilizó como técnica de recolección de información cuantitativa, debido a que permitió obtener datos medibles sobre las percepciones y opiniones de los actores relacionados con la organización. Su aplicación permitió analizar las variables de liderazgo estratégico y competitividad organizacional desde diferentes perspectivas, considerando la participación del personal, clientes y proveedores.

La encuesta dirigida a los trabajadores permitió conocer su percepción sobre aspectos relacionados con el liderazgo estratégico, tales como la dirección estratégica, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la gestión del cambio. Por otra parte, la encuesta aplicada a los clientes permitió identificar su valoración respecto a elementos asociados con la competitividad organizacional, como la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado. A ello se suma que, la participación de los proveedores permitió recopilar información sobre la coordinación, comunicación y relación comercial dentro de la cadena de suministro.

Entrevista

La entrevista se utilizó como técnica cualitativa con la finalidad de obtener información detallada sobre la gestión organizacional y los aspectos relacionados con el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional. Esta técnica permitió conocer la percepción, experiencia y criterio del responsable de la dirección respecto al funcionamiento interno, los procesos de gestión y los desafíos que enfrenta la organización. La entrevista fue aplicada al gerente, debido a su participación directa en la planificación, dirección y toma de decisiones estratégicas. Se empleó una modalidad semiestructurada mediante una guía de preguntas abiertas, lo que permitió abordar temas previamente establecidos y profundizar en aspectos relevantes que surgieron durante la interacción.

Observación

La **observación** se utilizó como técnica de investigación cualitativa durante la fase de diagnóstico preliminar, con el propósito de obtener información directa sobre las condiciones, actividades y dinámicas presentes en la empresa. Esta técnica permitió identificar aspectos relacionados con el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional mediante la apreciación sistemática del entorno de trabajo, las interacciones entre los colaboradores y el

desarrollo de los procesos internos. La información obtenida sirvió como base para comprender la situación actual de la organización, sustentar el planteamiento del problema y complementar los resultados obtenidos a través de la entrevista y la encuesta.

Instrumentos de la investigación

Cuestionario

El cuestionario estuvo conformado por preguntas estructuradas con una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuesta, lo que permitió recopilar información cuantificable sobre las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores. Los datos obtenidos fueron utilizados para el análisis estadístico y para determinar la relación existente entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional desde la percepción de los diferentes grupos participantes.

Guía de entrevista

La guía de entrevista estuvo compuesta por preguntas abiertas orientadas a recopilar información relacionada con la planificación estratégica, la toma de decisiones, la gestión del talento humano, la comunicación interna y los principales desafíos asociados al liderazgo dentro de la organización. Este instrumento permitió profundizar en la perspectiva de la gerencia respecto a los procesos internos y los factores que influyen en la gestión organizacional.

Ficha de observación

La ficha de observación fue el instrumento utilizado para registrar los aspectos identificados durante la fase de diagnóstico preliminar. Su aplicación permitió recopilar información sobre situaciones observables relacionadas con la gestión organizacional, los procesos internos y las prácticas vinculadas con las variables investigadas.

A través de este instrumento se identificaron elementos asociados con la dirección estratégica, la comunicación interna, la toma de decisiones, la organización de actividades y las condiciones operativas, proporcionando información inicial para la comprensión del problema de investigación.

Recolección y procesamiento de datos

Una vez recopilada la información mediante los instrumentos de investigación, los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas aplicadas mediante Google Forms

fueron descargados, organizados, codificados y procesados mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 26. Esta herramienta permitió estructurar la base de datos, clasificar las respuestas obtenidas y realizar el análisis estadístico de las variables liderazgo estratégico y competitividad organizacional.

Posteriormente, se elaboraron tablas de frecuencia, porcentajes y representaciones gráficas que facilitaron la interpretación de los resultados descriptivos. Junto a lo anterior, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman con la finalidad de determinar el grado de relación existente entre las variables de estudio, considerando las características de los datos recopilados.

En cuanto a la información cualitativa, la entrevista semiestructurada fue realizada de manera presencial al gerente, lo que permitió obtener información directa sobre la dirección estratégica, la toma de decisiones, la comunicación interna y la gestión del cambio. En términos similares, los registros obtenidos mediante la ficha de observación fueron organizados y analizados considerando los aspectos identificados durante la fase de diagnóstico preliminar.

Finalmente, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió interpretar la situación estudiada desde diferentes perspectivas y generar una base metodológica para la elaboración de estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Validación de instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a un proceso de validación mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relación de cada ítem con los objetivos, dimensiones e indicadores de la investigación. La validación fue realizada por una tutora experta en el área de estudio y una docente especialista en estadística, quienes, desde sus respectivos campos de conocimiento, revisaron el contenido, la estructura y la adecuación metodológica de los instrumentos.

Las observaciones y recomendaciones emitidas durante este proceso permitieron realizar los ajustes necesarios, con el propósito de mejorar la calidad de los instrumentos y asegurar que las encuestas y la entrevista respondieran adecuadamente a los objetivos planteados en la investigación.

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del instrumento cuantitativo se verificó mediante una prueba piloto aplicada al cuestionario completo, cuyos datos se procesaron en el software IBM SPSS Statistics versión 26 con el coeficiente Alfa de Cronbach. El instrumento dirigido a los colaboradores alcanzó 0,979 en sus 24 elementos y el dirigido a los clientes 0,959 en sus 12 elementos, valores que superan el criterio mínimo de 0,70 y confirman que ambos resultan adecuados para medir las variables de estudio.

El coeficiente se calculó además por variable y por dimensión, conforme se presenta en la tabla 3. En el cuestionario de los colaboradores alcanzó 0,945 en liderazgo estratégico y 0,970 en competitividad organizacional, con valores por dimensión entre 0,790 y 0,944; en el de los clientes se ubicaron entre 0,862 y 0,920. Este cálculo desagregado evidenció que la consistencia interna se mantiene en cada componente y no depende del valor global.

Dado que un coeficiente elevado puede señalar ítems que miden lo mismo, se revisó la redundancia mediante dos pruebas. La correlación elemento-total corregida osciló entre 0,523 y 0,941, superando en todos los casos el criterio de 0,30, y el alfa solo se incrementó 0,021 y 0,025 al eliminar dos elementos, aumentos que no justifican suprimirlos. Los dos pares con correlación superior a 0,90 corresponden a enunciados de contenido distinto, por lo que la coincidencia se atribuyó al reducido número de colaboradores y no a duplicidad de preguntas.

Respecto al instrumento cualitativo, la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de **AQUAPRO** fue transcrita y analizada mediante el software **ATLAS.ti versión 25**, herramienta que facilitó la codificación, organización e interpretación de la información obtenida. Este procedimiento permitió identificar categorías y relacionar los hallazgos con las dimensiones de la investigación, fortaleciendo el rigor metodológico y complementando el análisis de los resultados cuantitativos.

Tabla 3
Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento y componente	N de elementos	Alfa de Cronbach
Cuestionario dirigido a los colaboradores	24	0,979
Liderazgo estratégico	13	0,945
Dirección estratégica	3	0,921
Toma de decisiones estratégicas	4	0,803
Cultura organizacional	3	0,790
Gestión de cambio	3	0,808
Competitividad organizacional	11	0,970

Eficiencia operativa	4	0,927
Capacidades organizacionales	6	0,944
Posicionamiento del mercado	1	No aplica
Cuestionario dirigido a los clientes	12	0,959
Posicionamiento del mercado	4	0,900
Calidad	5	0,920
Cultura organizacional	2	0,862
Gestión de cambio	1	No aplica

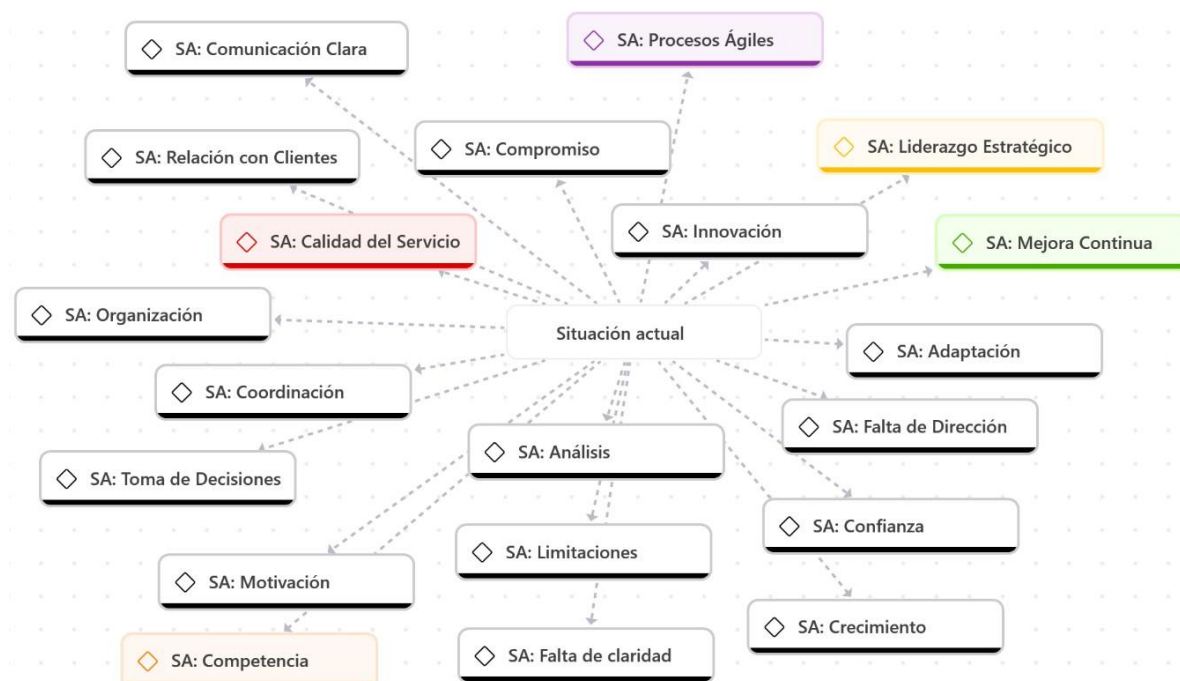
Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de la prueba piloto en IBM SPSS Statistics versión 26.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas

Figura 1
Red de códigos: Situación actual

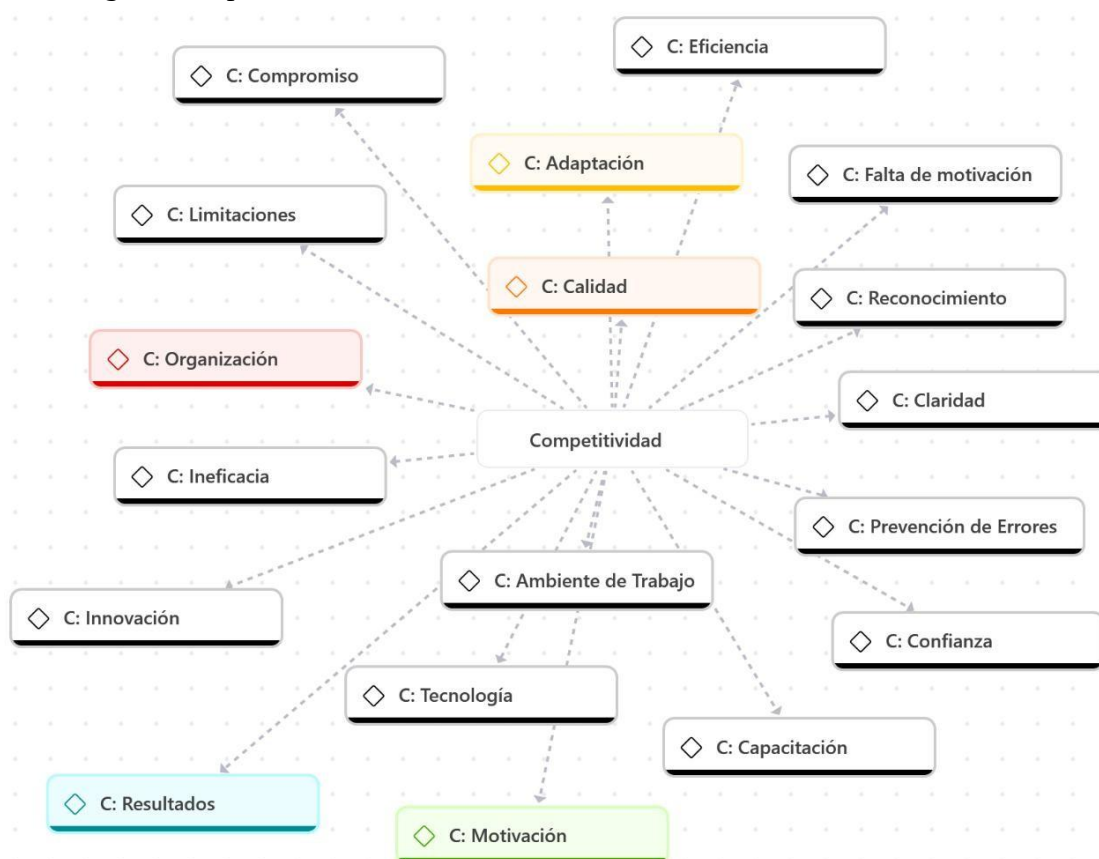


Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de AQUAPRO, procesada en ATLAS.ti versión 25.

La figura 1 mostró que la situación actual de la empresa se construyó a partir de fortalezas como la calidad del servicio, la relación con los clientes, el compromiso del personal y la mejora continua; sin embargo, también evidenció debilidades internas representadas en los códigos falta de dirección, falta de claridad y limitaciones. Esto indicó que, aunque la empresa cuenta con capacidad de adaptación e innovación, el liderazgo estratégico aún no se ejerce de manera plena, lo que frena la coordinación, la toma de decisiones y el crecimiento organizacional.

Competitividad

Figura 2
Red de códigos: Competitividad



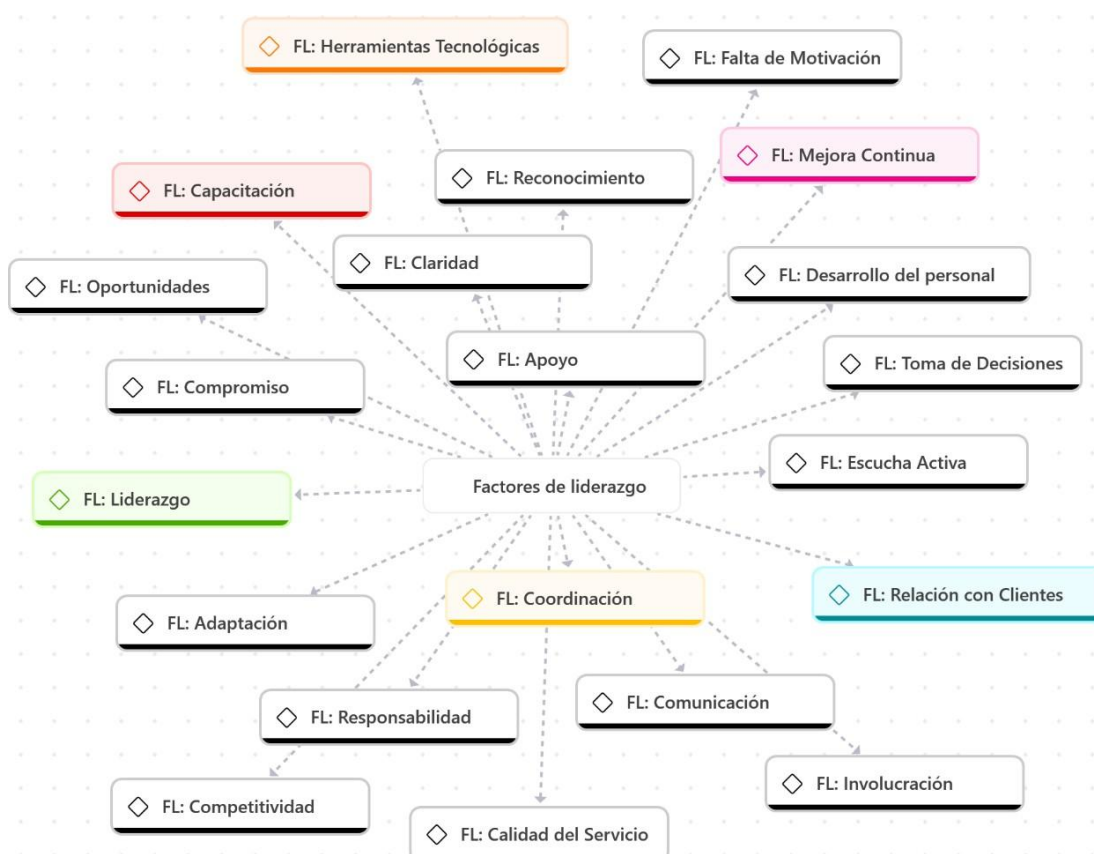
Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de AQUAPRO, procesada en ATLAS.ti versión 25.

De acuerdo con la figura 2, la competitividad se explicó principalmente por factores humanos, entre ellos el compromiso, la motivación, el reconocimiento, la capacitación y el ambiente de trabajo, complementados con la calidad, la prevención de errores y la eficiencia en los procesos. No obstante, la presencia de códigos como falta de motivación, ineficacia y limitaciones reflejó que la competitividad se debilita cuando no existen incentivos, claridad en las funciones ni procesos bien definidos, por lo que el factor humano resultó ser el eje que más incide en el desempeño competitivo de la empresa.

Factores de liderazgo

Figura 3

Red de códigos: Factores de liderazgo



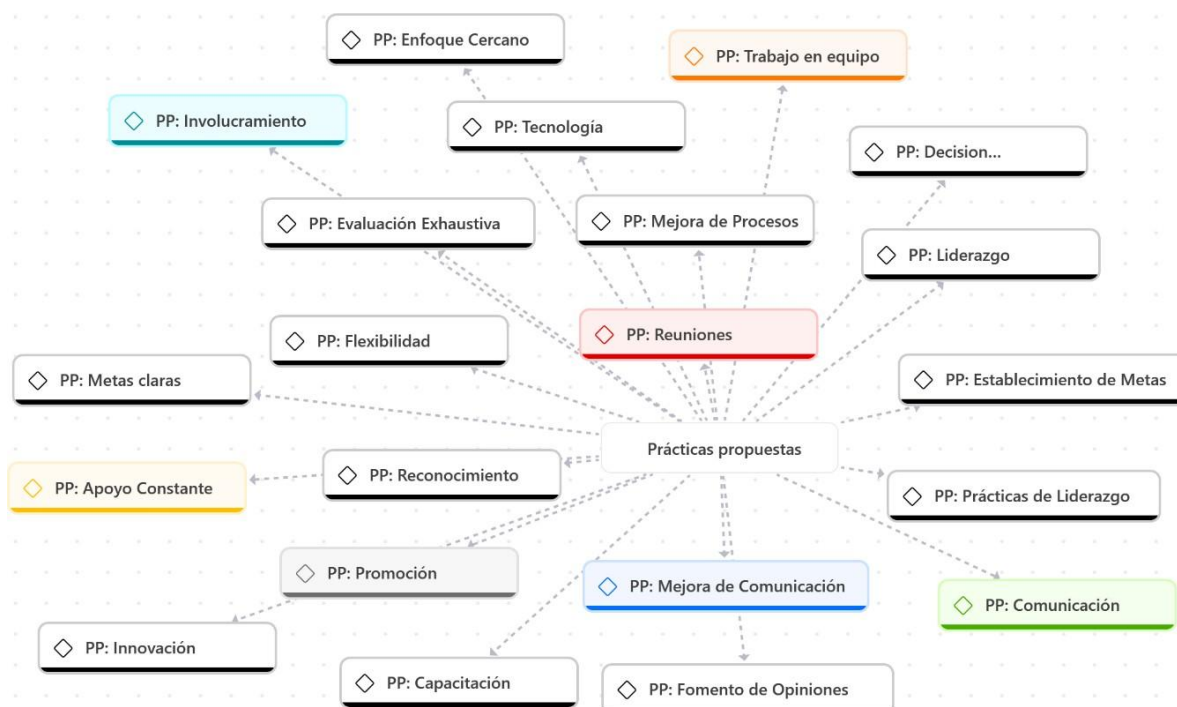
Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de AQUAPRO, procesada en ATLAS.ti versión 25.

La figura 3 evidenció que los factores de liderazgo se agruparon en torno a la comunicación, la coordinación, el apoyo y la escucha activa como prácticas directivas centrales, acompañadas de la capacitación, el desarrollo del personal y el reconocimiento. Asimismo, la coocurrencia del liderazgo con la competitividad y la calidad del servicio confirmó la relación directa entre ambas variables del estudio, mientras que la aparición de falta de motivación señaló que el ejercicio del liderazgo todavía no logra involucrar plenamente a todo el personal.

Prácticas propuestas

Figura 4

Red de códigos: Prácticas propuestas



Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de AQUAPRO, procesada en ATLAS.ti versión 25.

Según la figura 4, las prácticas propuestas apuntaron hacia un liderazgo cercano y participativo, expresado en códigos como reuniones, mejora de la comunicación, fomento de opiniones e involucramiento del personal, junto con el establecimiento de metas claras, el reconocimiento, la capacitación y la mejora de procesos. Se observó que estas propuestas respondieron de manera directa a las debilidades detectadas en la situación actual, especialmente a la falta de dirección y de claridad, lo que les otorgó coherencia dentro del análisis cualitativo.

Análisis de los resultados de las encuestas

Encuesta a empleados de AQUAPRO

Tabla 4

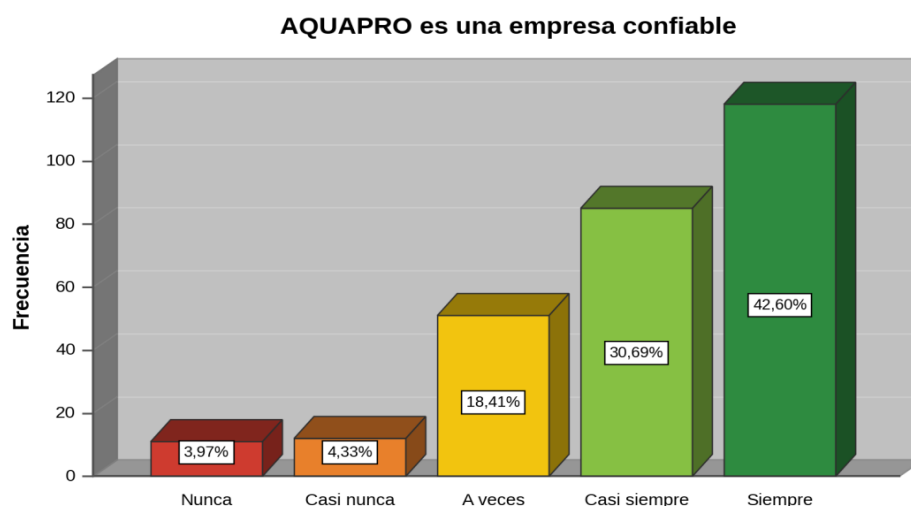
Confiabilidad percibida de la empresa

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	11	4,0	4,0
Casi nunca	12	4,3	8,3
A veces	51	18,4	26,7
Casi siempre	85	30,7	57,4
Siempre	118	42,6	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 5

Confiabilidad percibida de la empresa



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La confiabilidad resultó el atributo mejor consolidado ante la clientela, con un 73,3 % de valoraciones favorables. Ahora bien, el dato más revelador no fue ese respaldo sino la franja intermedia: cerca de una quinta parte de los consumidores se ubicó en una zona de indiferencia, es decir, personas que no desconfían de la empresa, pero tampoco la defienden. Ese segmento no genera reclamos y, por ello, suele pasar inadvertido, aunque constituye el grupo que migra sin resistencia cuando aparece una alternativa cercana. La confianza, entonces, operó como un activo real pero no como una barrera de salida.

Los precios de AQUAPRO son adecuados en relación con la calidad del servicio ofrecido

Tabla 5

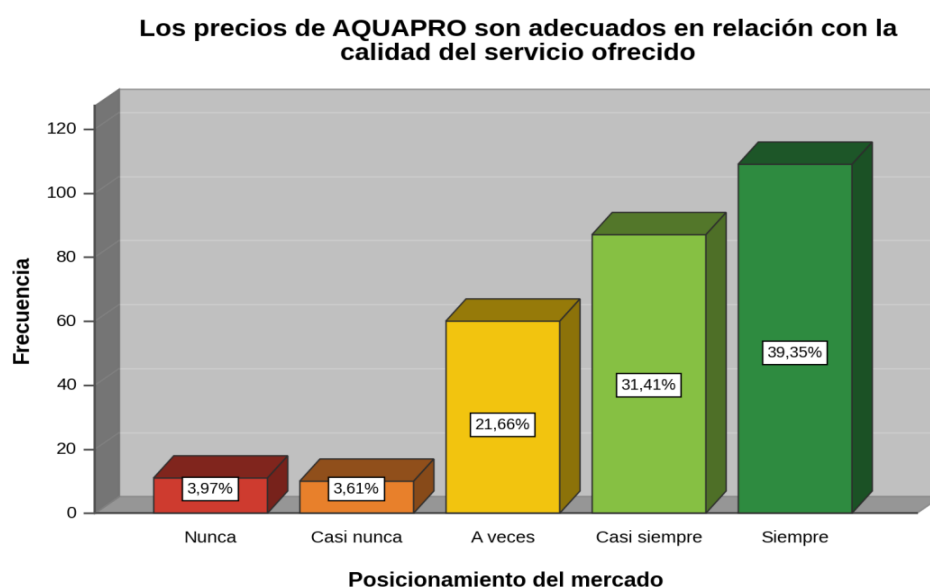
Relación calidad-precio del servicio

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	11	4,0	4,0
Casi nunca	10	3,6	7,6
A veces	60	21,7	29,2
Casi siempre	87	31,4	60,6
Siempre	109	39,4	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 6

Relación calidad-precio del servicio



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La relación entre calidad y precio fue aceptada por el 70,8 % de los clientes, aunque con menor entusiasmo que otros atributos. Esta valoración se interpretó como una aprobación pasiva: el precio no genera rechazo, pero tampoco constituye un motivo de preferencia. En un producto como el agua purificada, donde las diferencias entre oferentes resultan mínimas y el consumidor compara con facilidad, sostener la posición únicamente en el precio expone a la organización a la dimensión donde le resulta más difícil competir frente a empresas con mayor escala productiva.

AQUAPRO demuestra capacidad de mejora continua frente a otras empresas similares

Tabla 6

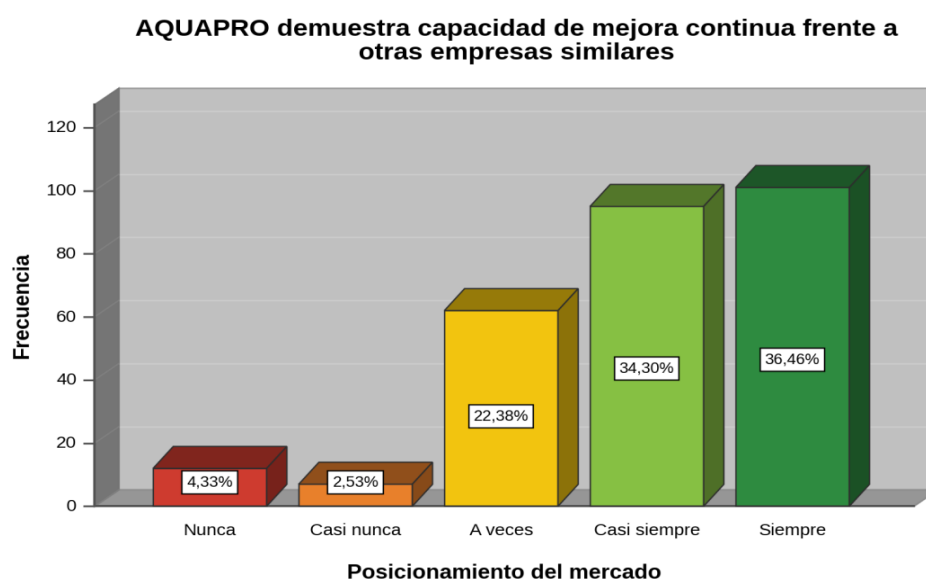
Capacidad de mejora continua

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	12	4,3	4,3
Casi nunca	7	2,5	6,9
A veces	62	22,4	29,2
Casi siempre	95	34,3	63,5
Siempre	101	36,5	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 7

Capacidad de mejora continua



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La percepción de mejora continua obtuvo un respaldo del 70,8 %, cifra que convive con más de una quinta parte de clientes incapaces de pronunciarse. Esa incapacidad no reflejó necesariamente ausencia de mejoras, sino que estas no fueron comunicadas. Una organización puede modernizar sus procesos sin que el consumidor lo advierta si no existe un canal que lo informe. El hallazgo evidenció una brecha de comunicación externa: los avances internos no se traducen en valor percibido, con lo cual el esfuerzo invertido no retorna en forma de diferenciación frente a la competencia.

Recomendaría los servicios de AQUAPRO a otras personas

Tabla 7

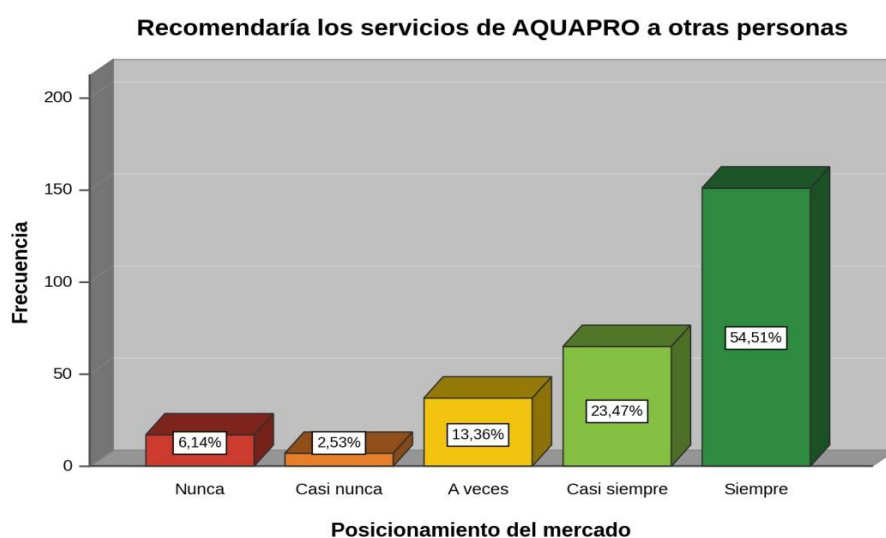
Recomendación del servicio

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	17	6,1	6,1
Casi nunca	7	2,5	8,7
A veces	37	13,4	22,0
Casi siempre	65	23,5	45,5
Siempre	151	54,5	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 8

Recomendación del servicio



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La disposición a recomendar el servicio alcanzó el 78,0 %, el registro más alto de todo el instrumento aplicado a clientes. Este resultado adquirió un significado que trasciende la satisfacción, pues recomendar implica exponer la reputación propia. La cifra explicó cómo la empresa sostuvo su crecimiento sin inversión publicitaria formal: la recomendación entre conocidos ha funcionado como su verdadero canal de captación. Aun así, se trata de un mecanismo que la organización no controla ni puede escalar deliberadamente, por lo que su expansión quedó supeditada a un factor que no administra.

El servicio brindado por AQUAPRO cumple con estándares de calidad

Tabla 8

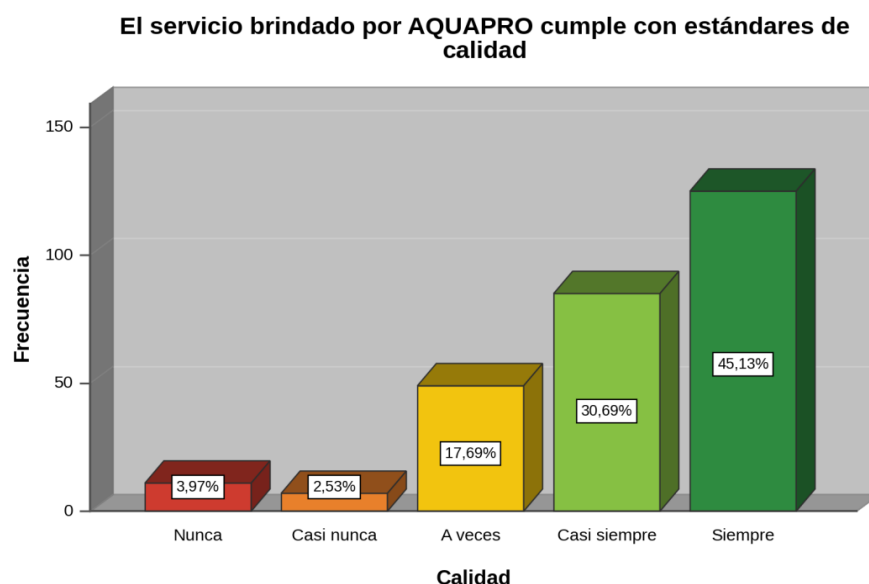
Cumplimiento de estándares de calidad

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	11	4,0	4,0
Casi nunca	7	2,5	6,5
A veces	49	17,7	24,2
Casi siempre	85	30,7	54,9
Siempre	125	45,1	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 9

Cumplimiento de estándares de calidad



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

El cumplimiento de los estándares de calidad fue reconocido por el 75,8 % de los encuestados, lo que ubicó al producto como el cimiento de la reputación empresarial. Este hallazgo resultó decisivo al contrastarlo con la evaluación interna, ya que el prestigio de AQUAPRO no se explicó por su gestión administrativa sino por la calidad de lo que entrega. La organización construyó su posición sobre el producto y el trato directo, no sobre sus procesos de dirección, circunstancia que vuelve vulnerable esa reputación si el volumen de operación llegara a crecer.

Se siente satisfecho(a) con el servicio recibido por parte de la empresa

Tabla 9

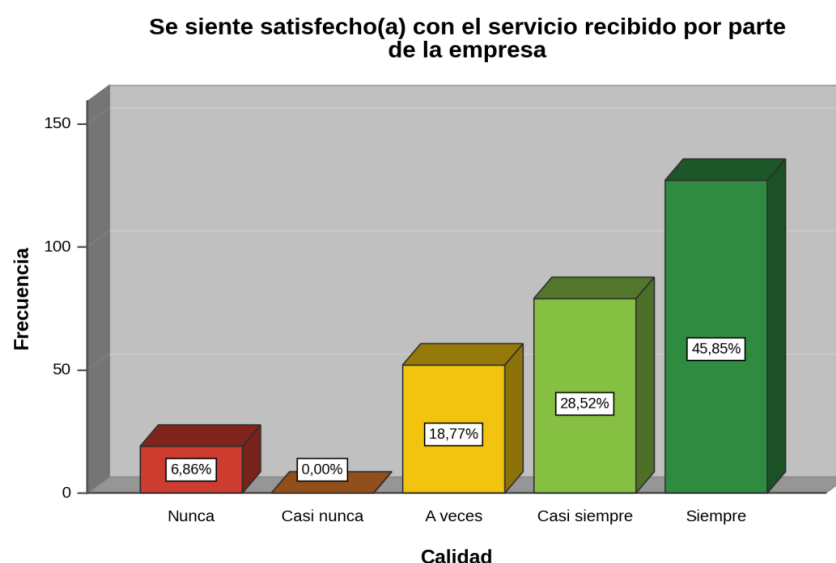
Satisfacción con el servicio recibido

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	19	6,9	6,9
Casi nunca	0	0,0	6,9
A veces	52	18,8	25,6
Casi siempre	79	28,5	54,2
Siempre	127	45,8	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 10

Satisfacción con el servicio recibido



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La satisfacción con el servicio recibido registró un 74,3 % de respuestas favorables, valor ligeramente inferior al de la recomendación. Esa diferencia, aunque pequeña, resultó significativa: los clientes recomiendan más de lo que declaran estar satisfechos. El comportamiento se atribuyó a factores de proximidad y costumbre antes que a entusiasmo, propio de mercados locales donde la cercanía del proveedor pesa tanto como su desempeño. La lealtad observada fue, por tanto, más geográfica que emocional, condición que se debilitaría si un competidor se instalara en la misma zona de influencia.

Percibe compromiso de la empresa por mejorar continuamente la atención al cliente

Tabla 10

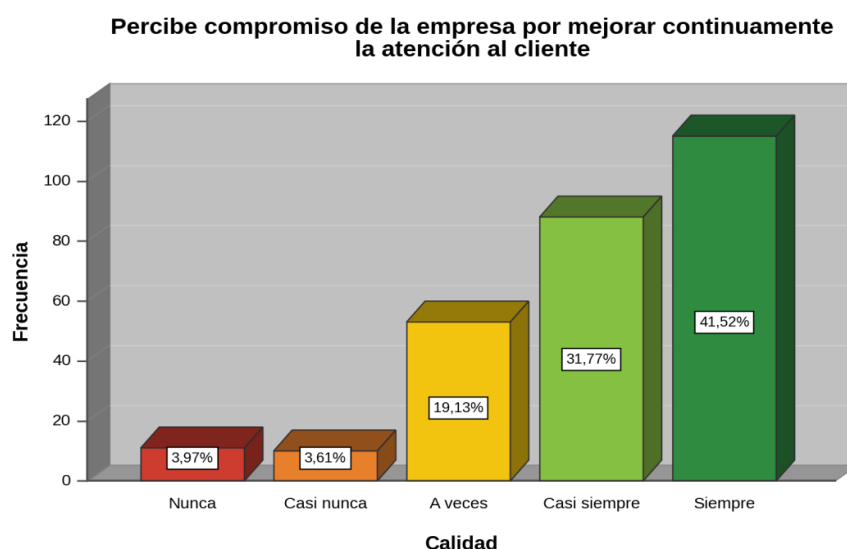
Compromiso con la atención al cliente

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	11	4,0	4,0
Casi nunca	10	3,6	7,6
A veces	53	19,1	26,7
Casi siempre	88	31,8	58,5
Siempre	115	41,5	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 11

Compromiso con la atención al cliente



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

El compromiso de la empresa con la atención al cliente fue percibido favorablemente por el 73,3 % de los consultados. La interpretación de este dato exigió cautela, pues dicho compromiso se manifiesta a través de personas y no de procedimientos establecidos. Los clientes valoraron la actitud de quienes los atienden, no la existencia de protocolos de servicio. Ese modelo funciona mientras el equipo permanezca estable, pero convierte la calidad de la atención en un factor dependiente de individuos concretos, sin respaldo documental que garantice su continuidad ante una rotación de personal.

Percibe mejoras constantes en los servicios ofrecidos por AQUAPRO

Tabla 11

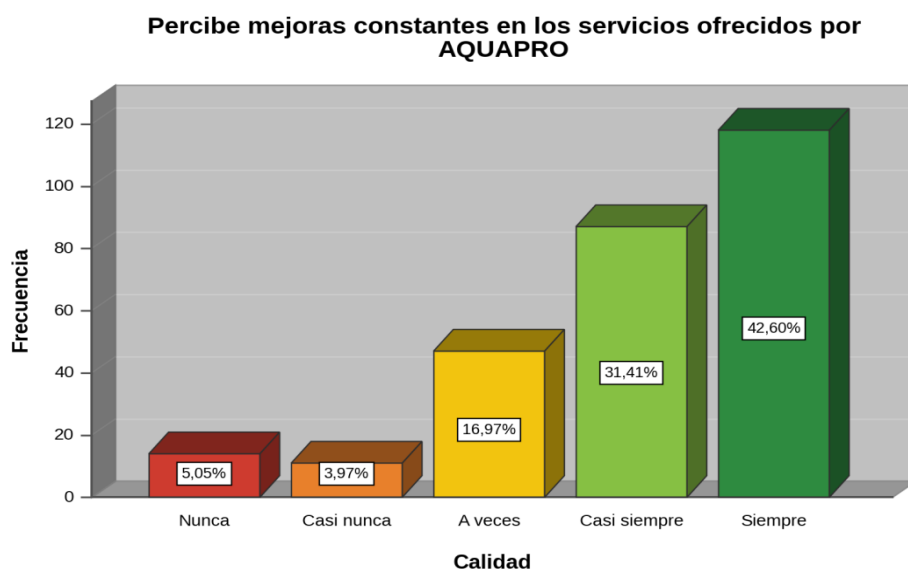
Percepción de mejoras constantes

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	14	5,1	5,1
Casi nunca	11	4,0	9,0
A veces	47	17,0	26,0
Casi siempre	87	31,4	57,4
Siempre	118	42,6	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 12

Percepción de mejoras constantes



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La percepción de mejoras constantes obtuvo un 74,0 % de valoraciones positivas, acompañado por el incremento del segmento crítico respecto de los ítems anteriores. Ese desplazamiento resultó coherente con la lectura previa sobre comunicación: cuando la organización no informa lo que modifica, el cliente construye su juicio únicamente desde su experiencia inmediata. Los consumidores más antiguos, con mayor base de comparación, tienden a mostrarse más exigentes. El dato sugirió que la mejora existe pero se percibe de manera desigual según la antigüedad del vínculo comercial.

AQUAPRO ha mejorado la calidad de sus servicios en los últimos años

Tabla 12

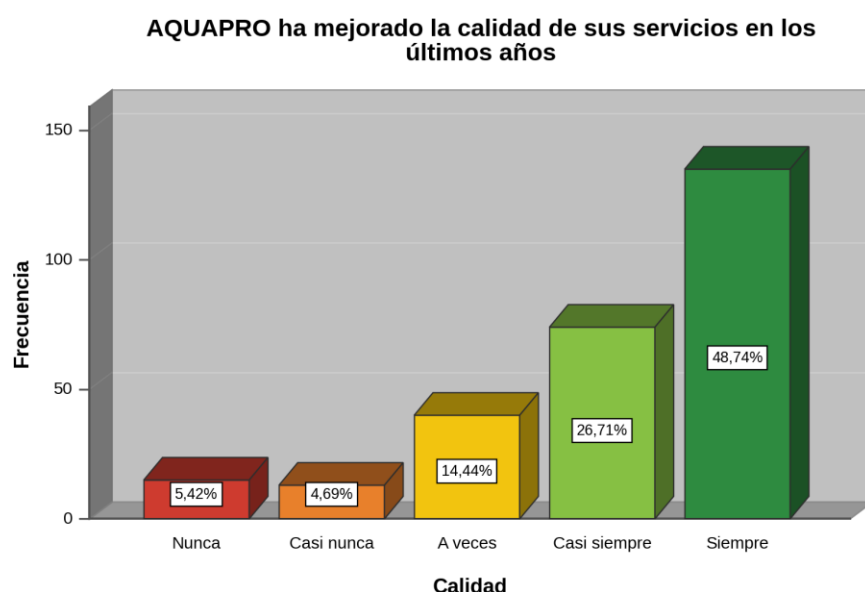
Mejora de la calidad en los últimos años

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	15	5,4	5,4
A veces	40	14,4	24,5
Casi siempre	74	26,7	51,3
Siempre	135	48,7	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 13

Mejora de la calidad en los últimos años



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La mejora de la calidad durante los últimos años fue reconocida por el 75,4 % de los clientes, si bien este ítem concentró el mayor porcentaje de valoraciones desfavorables del instrumento. La coexistencia de ambos extremos indicó que la evolución del servicio no fue homogénea para todos los segmentos. Quienes mantienen una relación prolongada con la empresa evaluaron con parámetros más estrictos, mientras los clientes recientes carecen de referencias anteriores. Esta heterogeneidad advirtió que la satisfacción agregada oculta diferencias que conviene atender antes de que se traduzcan en deserción.

El trato recibido por parte del personal de AQUAPRO es cordial y respetuoso

Tabla 13

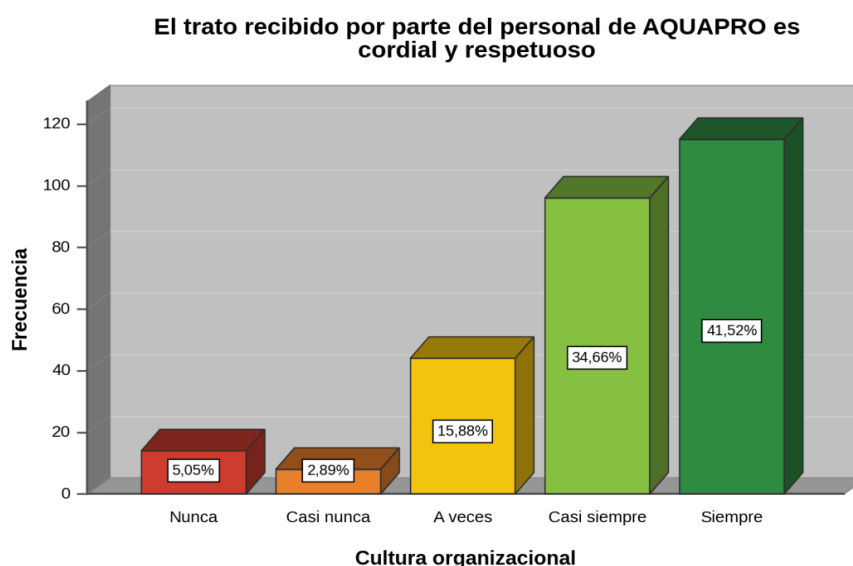
Trato del personal hacia el cliente

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	14	5,1	5,1
Casi nunca	8	2,9	7,9
A veces	44	15,9	23,8
Casi siempre	96	34,7	58,5
Siempre	115	41,5	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 14

Trato del personal hacia el cliente



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

El trato recibido del personal alcanzó un 76,2 % de aprobación, uno de los registros más altos del estudio. El hallazgo confirmó que el factor humano constituye el principal activo competitivo de la organización y explica buena parte de su reputación. Resultó paradójico, no obstante, que ese mismo personal expresara posteriormente una valoración considerablemente menor sobre la gestión que lo dirige. La empresa obtiene del contacto directo un resultado que su estructura interna no respalda, lo que situó al equipo como sostén de la calidad percibida más que como beneficiario de ella.

AQUAPRO actúa con responsabilidad y compromiso hacia sus clientes

Tabla 14

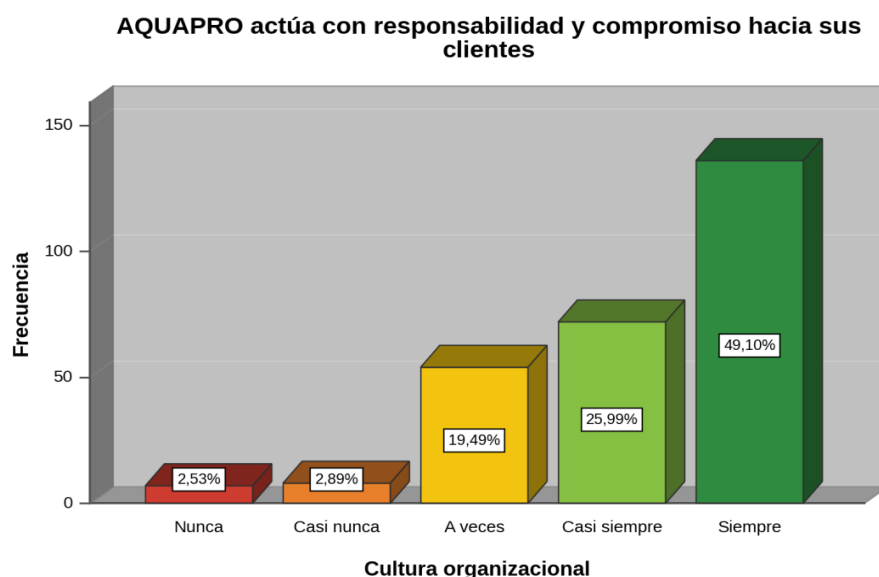
Responsabilidad y compromiso con los clientes

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	7	2,5	2,5
Casi nunca	8	2,9	5,4
A veces	54	19,5	24,9
Casi siempre	72	26,0	50,9
Siempre	136	49,1	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 15

Responsabilidad y compromiso con los clientes



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La responsabilidad y el compromiso hacia los clientes registraron un 75,1 % de valoraciones favorables y el menor nivel de rechazo de todo el instrumento. Este consenso identificó el atributo más estable de la imagen empresarial y el que menos controversia genera entre los consumidores. Su relevancia estratégica radicó en que constituye una base sobre la cual edificar la fidelización, pues se trata de una percepción compartida de manera transversal. Pese a ello, permanece como un valor implícito que la organización no ha formalizado ni comunicado como parte de su propuesta diferenciadora.

AQUAPRO se adapta adecuadamente a las necesidades y exigencias de sus clientes

Tabla 15

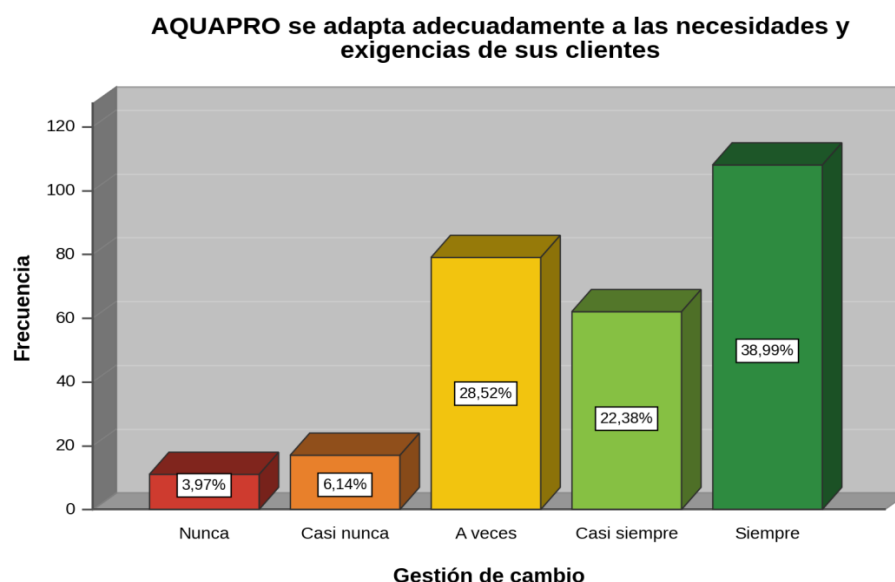
Adaptación a las necesidades del cliente

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	11	4,0	4,0
Casi nunca	17	6,1	10,1
A veces	79	28,5	38,6
Casi siempre	62	22,4	61,0
Siempre	108	39,0	100,0
Total	277	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

Figura 16

Adaptación a las necesidades del cliente



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los clientes de AQUAPRO (n = 277).

La adaptación a las necesidades y exigencias de los clientes obtuvo el respaldo más bajo del instrumento, con un 61,4 %, y concentró la mayor proporción de respuestas intermedias. Este resultado marcó el punto de quiebre entre la percepción externa y la realidad interna: los consumidores valoran lo que la empresa entrega hoy, pero dudan de su capacidad de responder ante requerimientos nuevos. La flexibilidad organizacional apareció, así como el eslabón débil de la relación comercial, hallazgo que anticipó las limitaciones que el propio personal reconocería en la gestión del cambio.

Encuesta a trabajadores de AQUAPRO

Las metas y objetivos de la empresa son comunicados claramente a los trabajadores

Tabla 16

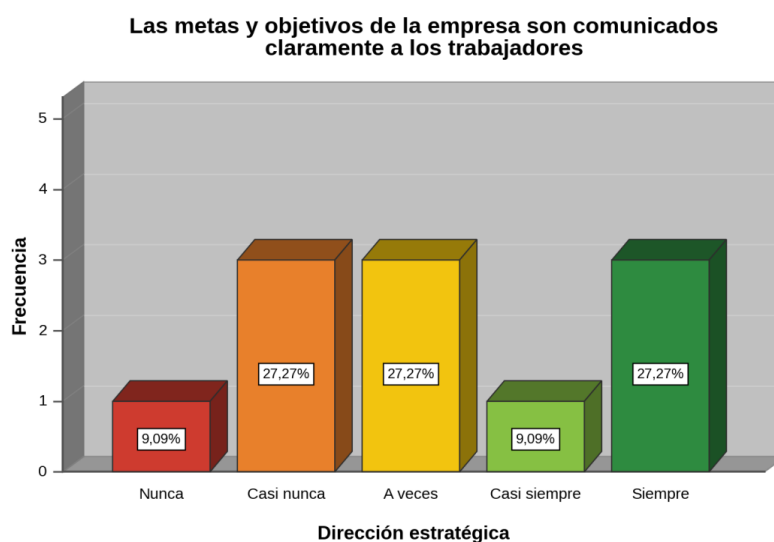
Comunicación de metas y objetivos

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	3	27,3	36,4
A veces	3	27,3	63,6
Casi siempre	1	9,1	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 17

Comunicación de metas y objetivos



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La comunicación de metas y objetivos dividió al personal en partes iguales, con un 36,4 % de valoraciones favorables y una proporción idéntica de respuestas desfavorables. Esa simetría reveló la ausencia de un mecanismo formal de difusión: cuando la información circula por vía verbal y no documentada, cada colaborador recibe una versión distinta según su cercanía con la gerencia. El hallazgo resultó determinante porque ningún esfuerzo de alineación resulta exigible sobre objetivos que la mitad del equipo desconoce, y explicó las deficiencias que se manifestaron en el resto de la dimensión directiva.

Las actividades diarias están organizadas de acuerdo con la planificación de la empresa

Tabla 17

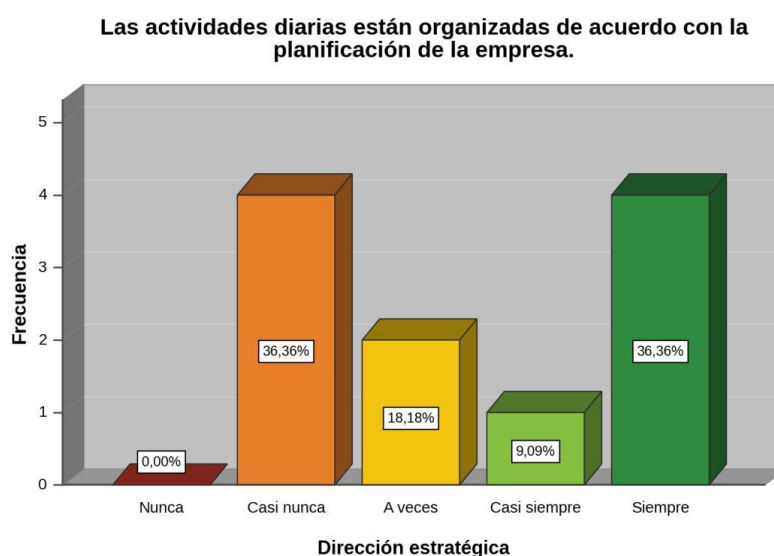
Organización de las actividades diarias

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	4	36,4	36,4
A veces	2	18,2	54,5
Casi siempre	1	9,1	63,6
Siempre	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 18

Organización de las actividades diarias



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La organización de las actividades diarias conforme a la planificación fue reconocida por el 45,5 % de los colaboradores. La lectura de este dato remitió a una operación gobernada por la costumbre más que por un plan: las tareas se ejecutan porque el equipo conoce la rutina, no porque exista un instrumento que las ordene. Ese modelo resulta eficaz en estructuras reducidas y estables, pero impide delegar, incorporar personal nuevo o sostener un crecimiento del volumen productivo sin que la calidad se resienta, dado que el conocimiento operativo permanece en las personas y no en la organización.

La empresa demuestra una visión clara de crecimiento y desarrollo futuro

Tabla 18

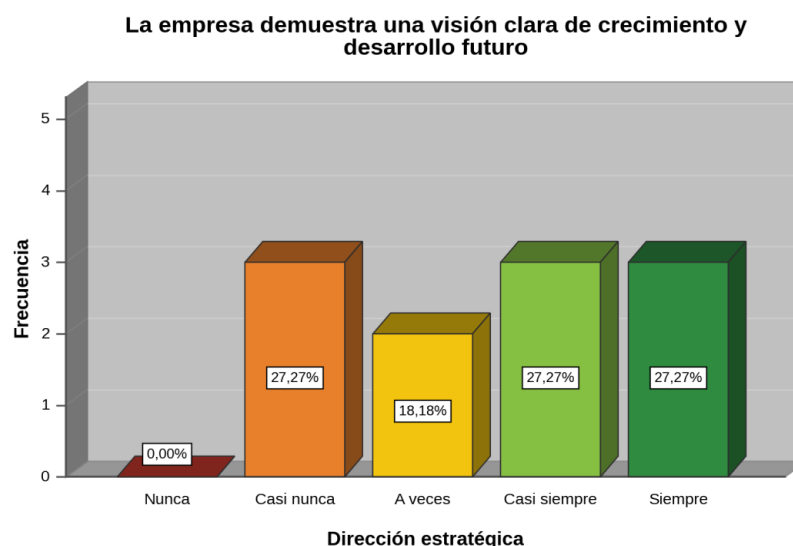
Visión de crecimiento y desarrollo

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	2	18,2	45,5
Casi siempre	3	27,3	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 19

Visión de crecimiento y desarrollo



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La visión de crecimiento y desarrollo futuro obtuvo el mayor respaldo de la dimensión directiva, con un 54,6 %. El resultado se interpretó como el reconocimiento de una intención antes que de un plan: los colaboradores perciben que la gerencia aspira a crecer, aunque no identifican los medios previstos para lograrlo. Esta distinción resultó relevante porque una visión que no se traduce en objetivos verificables no orienta el trabajo cotidiano ni permite evaluar avances. El equipo comparte el destino declarado por la dirección, pero desconoce la ruta trazada para alcanzarlo.

Los problemas dentro de la empresa se solucionan de manera oportuna

Tabla 19

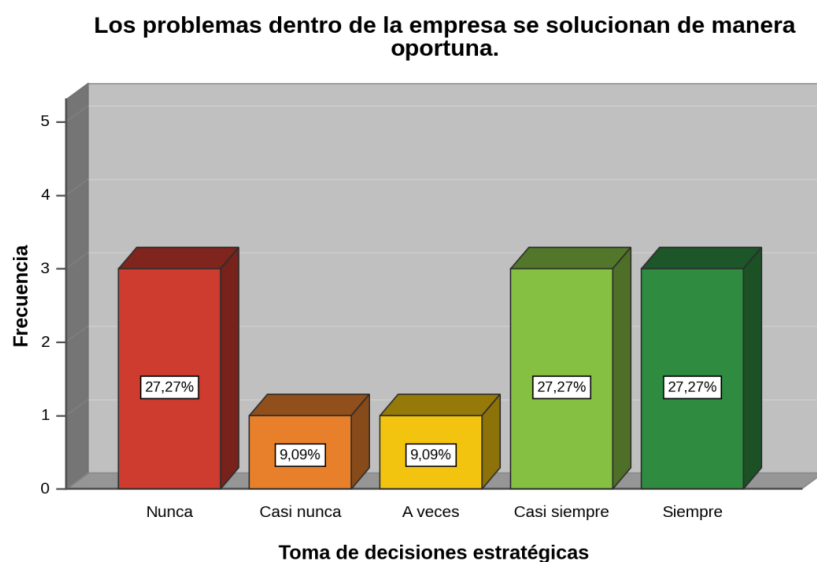
Solución oportuna de los problemas

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	3	27,3	27,3
Casi nunca	1	9,1	36,4
A veces	1	9,1	45,5
Casi siempre	3	27,3	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 20

Solución oportuna de los problemas



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La solución oportuna de los problemas alcanzó un 54,6 % de valoraciones positivas, con un tercio del personal en posición contraria. Esta polarización describió un patrón de gestión reactivo: las dificultades se resuelven cuando la gerencia interviene directamente, de modo que la percepción varía según la proximidad de cada colaborador con esa instancia. La organización demostró capacidad de respuesta, pero no un procedimiento que la haga previsible. Como resultado, la eficacia observada dependió de la disponibilidad del gerente y no de una estructura que opere con autonomía.

Las decisiones tomadas por la gerencia favorecen el desarrollo del trabajo operativo

Tabla 20

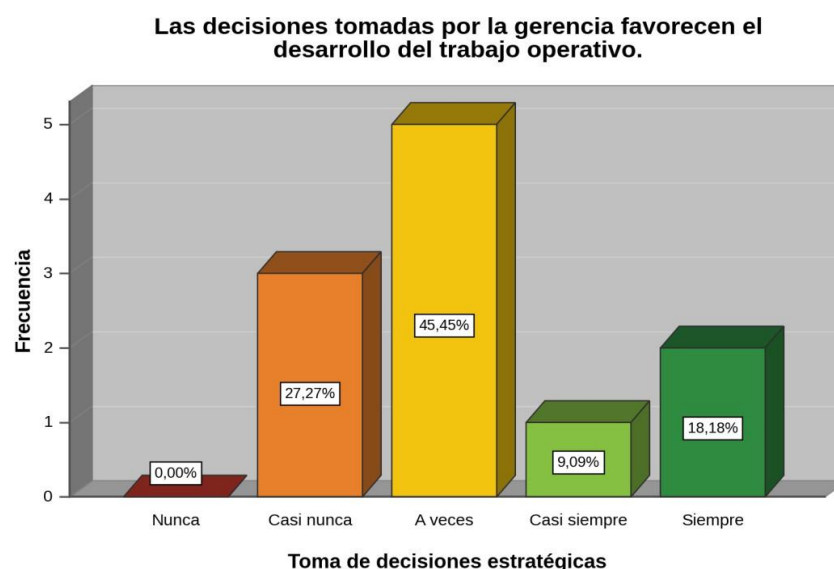
Decisiones gerenciales y trabajo operativo

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	5	45,5	72,7
Casi siempre	1	9,1	81,8
Siempre	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 21

Decisiones gerenciales y trabajo operativo



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Las decisiones gerenciales orientadas a favorecer el trabajo operativo obtuvieron apenas un 27,3 % de valoraciones favorables, mientras casi la mitad del equipo se ubicó en una posición intermedia. Esa concentración en el punto medio no expresó tibieza sino desconocimiento: los colaboradores no evalúan negativamente unas decisiones en las que no participan ni cuyos fundamentos conocen. El dato confirmó que la toma de decisiones opera como un proceso cerrado en la gerencia, situación que limita el compromiso del personal con resultados que percibe como ajenos a su intervención.

El liderazgo de la gerencia contribuye al mejoramiento de la competitividad de la empresa

Tabla 21

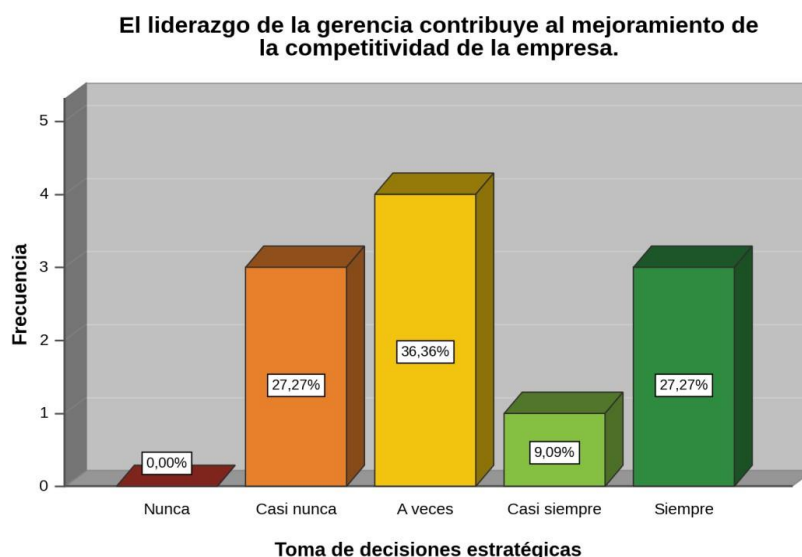
Aporte del liderazgo gerencial

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	4	36,4	63,6
Casi siempre	1	9,1	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 22

Aporte del liderazgo gerencial



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La contribución del liderazgo gerencial al mejoramiento de la empresa fue reconocida por el 36,4 % de los colaboradores, con una proporción equivalente incapaz de pronunciarse. Este ítem resultó especialmente significativo por su vínculo directo con la variable de estudio: apenas un tercio del equipo atribuyó a la dirección un efecto positivo sobre la organización. El hallazgo no cuestionó la capacidad del gerente, sino la visibilidad de su gestión, pues un liderazgo que no se comunica ni se ejerce de forma estructurada difícilmente será percibido como motor de mejora por quienes ejecutan las tareas.

En la empresa se evalúan los resultados del trabajo realizado para mejorar el desempeño

Tabla 22

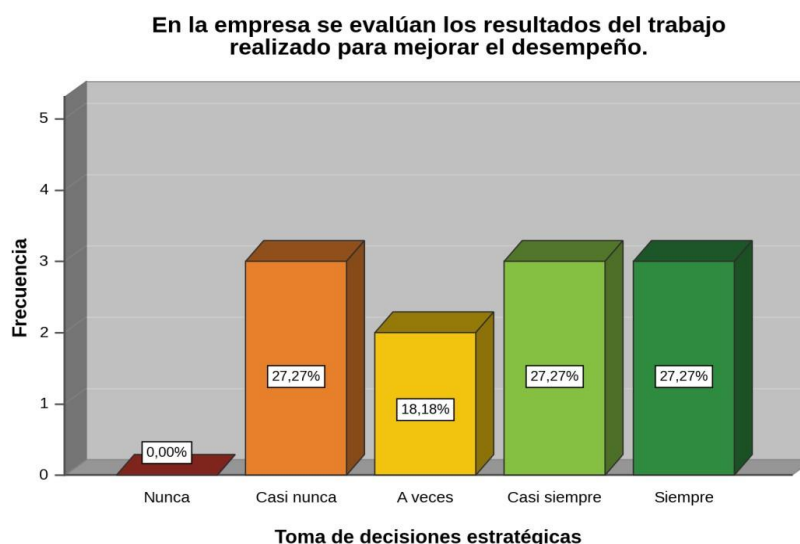
Evaluación de los resultados del trabajo

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	2	18,2	45,5
Casi siempre	3	27,3	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 23

Evaluación de los resultados del trabajo



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La evaluación de los resultados del trabajo fue reconocida por el 54,6 % del personal, uno de los registros más altos de la dimensión. La interpretación apuntó, sin embargo, a una evaluación de carácter informal: existe supervisión y retroalimentación verbal, pero no indicadores ni registros que permitan comparar desempeños en el tiempo. Bajo ese esquema, la valoración del trabajo queda sujeta a la apreciación personal del supervisor. La empresa evalúa, aunque sin instrumentos que otorguen objetividad al proceso ni que permitan sustentar decisiones sobre reconocimiento o promoción.

En la empresa se practican valores éticos y de responsabilidad laboral

Tabla 23

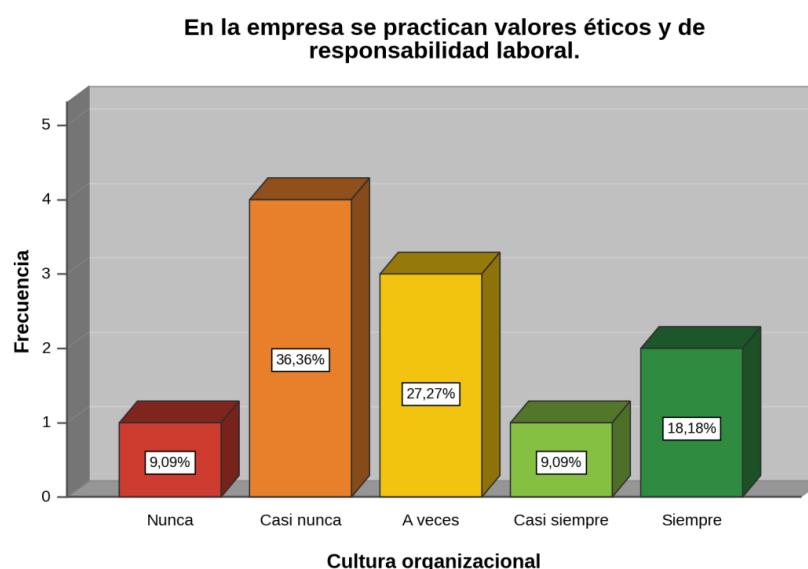
Práctica de valores éticos

Respuesta	F	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	4	36,4	45,5
A veces	3	27,3	72,7
Casi siempre	1	9,1	81,8
Siempre	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 24

Práctica de valores éticos



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La práctica de valores éticos y de responsabilidad laboral registró el nivel de rechazo más alto de todo el estudio, con un 45,5 % de valoraciones desfavorables. El dato constituyó la señal de alerta más seria del diagnóstico interno, pues no se refirió a recursos ni a procesos sino a la convivencia organizacional. Una cultura que el propio personal no percibe como coherente erosiona la disposición a cooperar y anticipa conflictos difíciles de revertir. Este resultado explicó, en buena medida, las bajas valoraciones obtenidas en reconocimiento, participación y compromiso.

Existe una adecuada coordinación y comunicación entre los trabajadores

Tabla 24

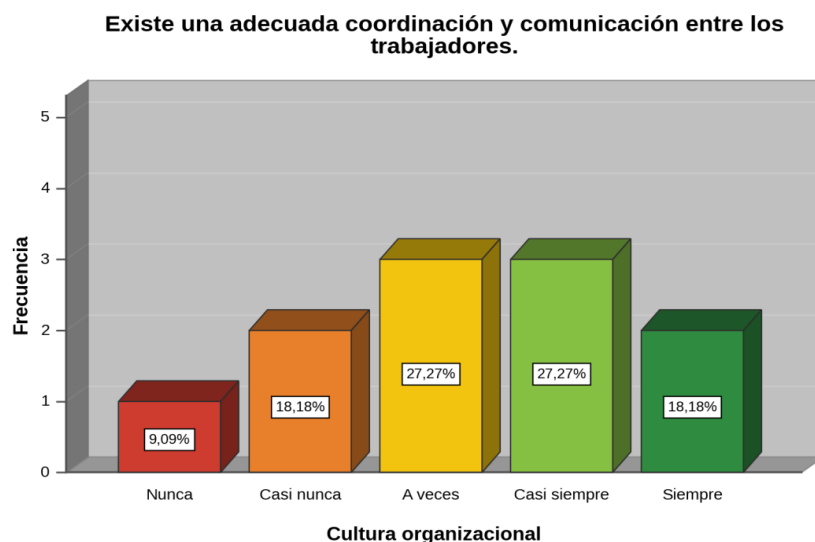
Coordinación y comunicación interna

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	2	18,2	27,3
A veces	3	27,3	54,5
Casi siempre	3	27,3	81,8
Siempre	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 25

Coordinación y comunicación interna



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La coordinación y comunicación entre los trabajadores obtuvo un 45,5 % de valoraciones favorables. El equipo se coordina, pero lo hace apoyado en la cercanía física y en el tamaño reducido del grupo, no en canales establecidos. Esa modalidad funciona mientras todos comparten el mismo espacio y horario, aunque se quiebra ante cualquier ampliación de turnos, incorporación de personal o distribución de tareas entre áreas. La coordinación observada constituyó, por tanto, una consecuencia de la escala de la empresa y no un logro de su diseño organizacional.

Se siente valorado(a) y reconocido(a) como parte de la organización

Tabla 25

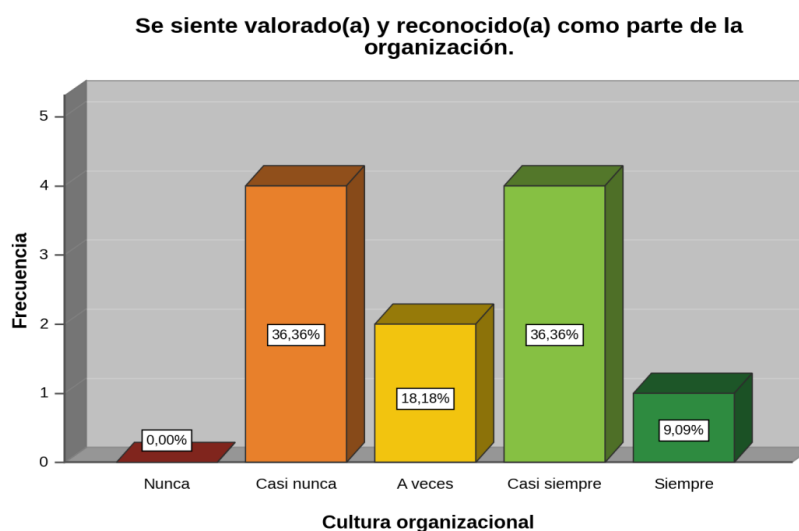
Reconocimiento y valoración del personal

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	4	36,4	36,4
A veces	2	18,2	54,5
Casi siempre	4	36,4	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 26

Reconocimiento y valoración del personal



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

El sentimiento de ser valorado y reconocido dentro de la organización alcanzó un 45,5 % de respuestas favorables, con más de un tercio del personal en desacuerdo. El déficit de reconocimiento se identificó como una causa probable del bajo compromiso registrado en otros ítems, ya que la motivación laboral responde tanto a factores simbólicos como económicos. En estructuras pequeñas, donde no existen esquemas formales de incentivos, el reconocimiento verbal y la distribución equitativa de oportunidades adquieren un peso decisivo que la gerencia no ha capitalizado de manera deliberada.

La empresa promueve la adaptación a los cambios organizacionales

Tabla 26

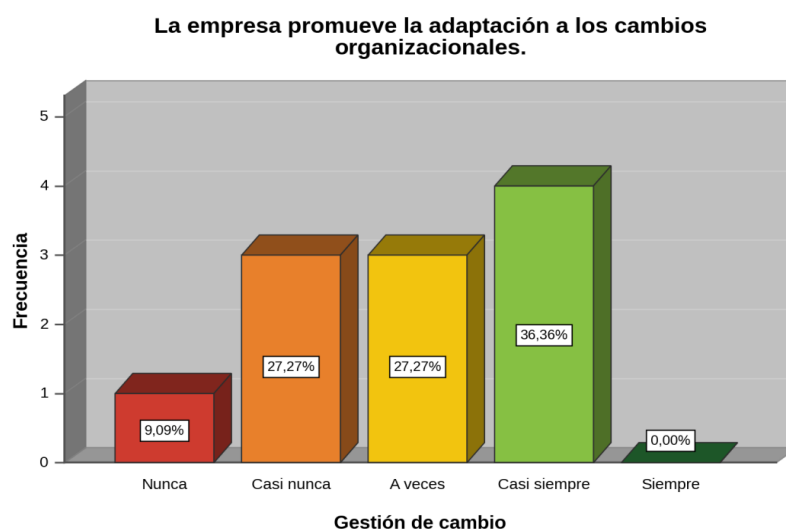
Adaptación a los cambios organizacionales

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	3	27,3	36,4
A veces	3	27,3	63,6
Casi siempre	4	36,4	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 27

Adaptación a los cambios organizacionales



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La promoción de la adaptación a los cambios organizacionales obtuvo un 36,4 % de valoraciones positivas, equiparado por una proporción idéntica de respuestas contrarias. La división evidenció que los cambios ocurren sin acompañamiento: se implementan decisiones que modifican rutinas sin preparar al equipo para asumirlas. Cuando la organización no gestiona la transición, el personal interpreta la novedad como imposición y responde con resistencia pasiva. Este resultado inauguró la dimensión más débil de la variable liderazgo estratégico y condicionó la viabilidad de cualquier propuesta de mejora futura.

La gerencia explica claramente las razones de los cambios realizados en la empresa

Tabla 27

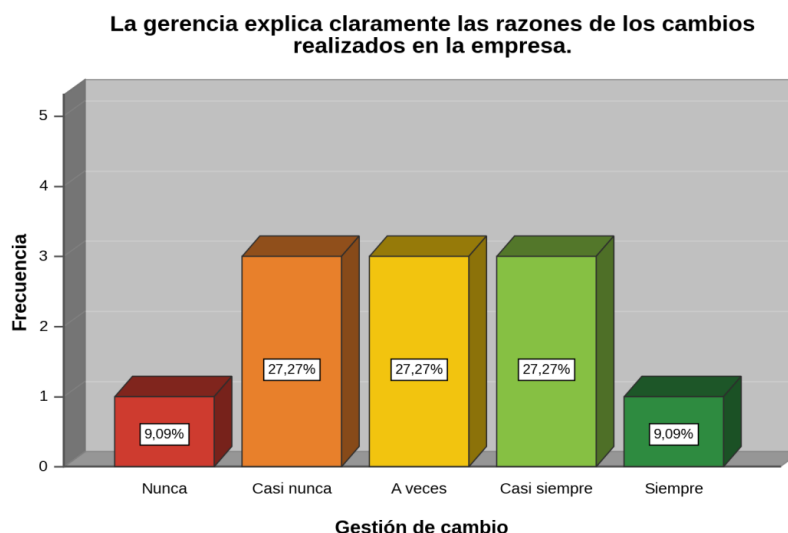
Comunicación de los cambios realizados

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	3	27,3	36,4
A veces	3	27,3	63,6
Casi siempre	3	27,3	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 28

Comunicación de los cambios realizados



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La explicación de las razones de los cambios por parte de la gerencia fue reconocida por el 36,4 % del personal. El hallazgo distinguió entre informar y explicar: los cambios se anuncian, pero no se fundamentan. Esa diferencia resultó decisiva, pues la aceptación de una transformación depende menos de su contenido que de la comprensión de su propósito. Al desconocer los motivos, los colaboradores no pueden anticipar consecuencias ni identificar su papel en el nuevo escenario, con lo cual la comunicación cumple una función meramente declarativa y no de gestión.

Los trabajadores tienen participación en las propuestas de mejora y cambios organizacionales

Tabla 28

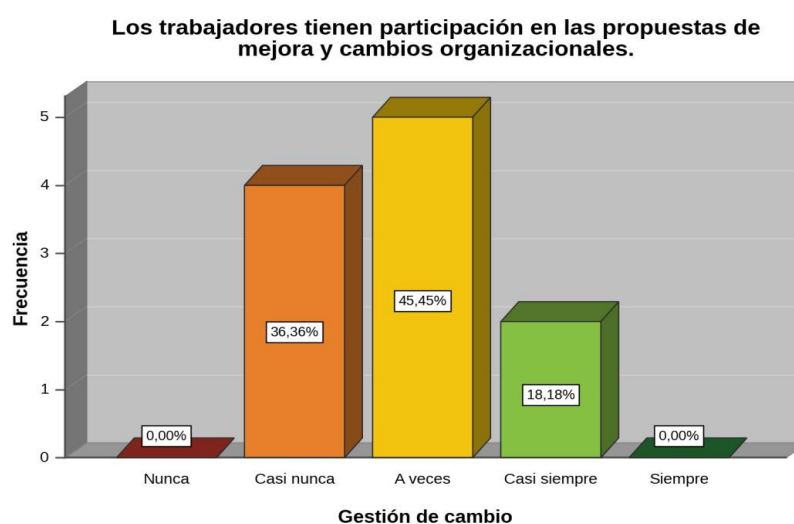
Participación en propuestas de mejora

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	4	36,4	36,4
A veces	5	45,5	81,8
Casi siempre	2	18,2	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 29

Participación en propuestas de mejora



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La participación de los trabajadores en las propuestas de mejora registró el resultado más bajo de toda la investigación, con un 18,2 % de valoraciones favorables y casi la mitad del equipo en posición intermedia. Esa concentración en el punto medio no expresó indiferencia sino inexistencia del mecanismo: no se puede valorar una práctica que nunca ha operado. El dato identificó el vacío más crítico del diagnóstico, ya que la ausencia de canales de participación cancela la principal fuente de innovación disponible en una empresa pequeña, que es el conocimiento de quienes ejecutan los procesos.

La empresa actúa rápidamente para solucionar las fallas operativas

Tabla 29

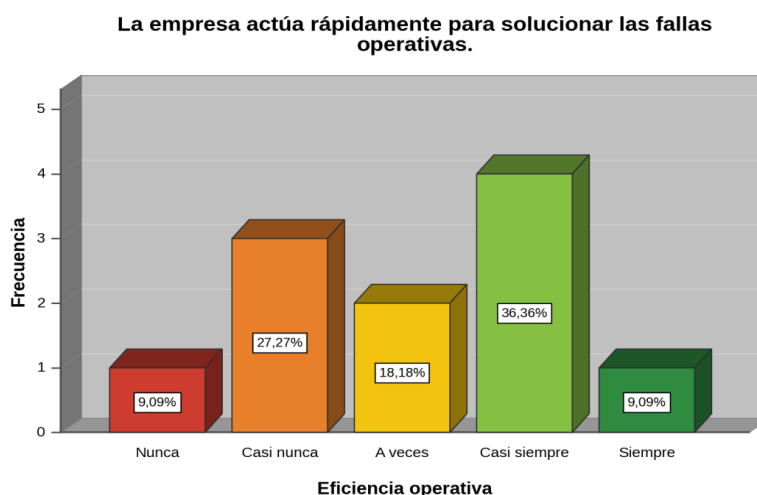
Respuesta ante fallas operativas

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	3	27,3	36,4
A veces	2	18,2	54,5
Casi siempre	4	36,4	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 30

Respuesta ante fallas operativas



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La rapidez para solucionar las fallas operativas obtuvo un 45,5 % de valoraciones favorables. La capacidad de respuesta existe, aunque descansa en la intervención directa de la gerencia antes que en procedimientos definidos. Esta modalidad permite resolver incidencias puntuales, pero impide anticiparlas, pues no se registran ni se analizan sus causas. Sin ese registro, cada falla se enfrenta como un hecho aislado y la organización repite soluciones sin eliminar el origen del problema, patrón que incrementa los costos operativos de manera silenciosa y sostenida en el tiempo.

Existe una adecuada supervisión y seguimiento de los procesos de trabajo

Tabla 30

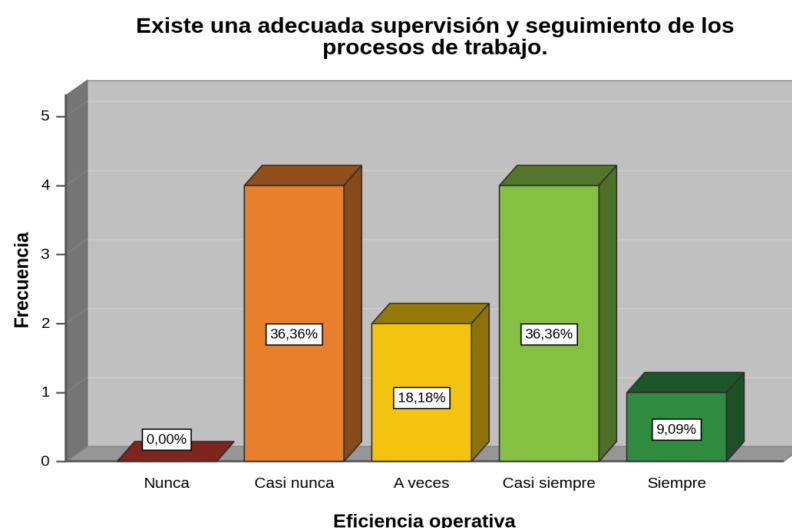
Supervisión y seguimiento de procesos

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	4	36,4	36,4
A veces	2	18,2	54,5
Casi siempre	4	36,4	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 31

Supervisión y seguimiento de procesos



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La supervisión y el seguimiento de los procesos de trabajo alcanzaron un 45,5 % de respuestas positivas. El resultado describió una supervisión ejercida por presencia: el responsable observa directamente la operación, sin instrumentos que documenten lo observado. Ese esquema aporta control inmediato pero no genera información acumulable, de modo que la empresa carece de evidencia para identificar tendencias, comparar períodos o sustentar decisiones de mejora. La supervisión, entendida así, verifica el cumplimiento del momento, pero no construye la memoria operativa que requiere una gestión por procesos.

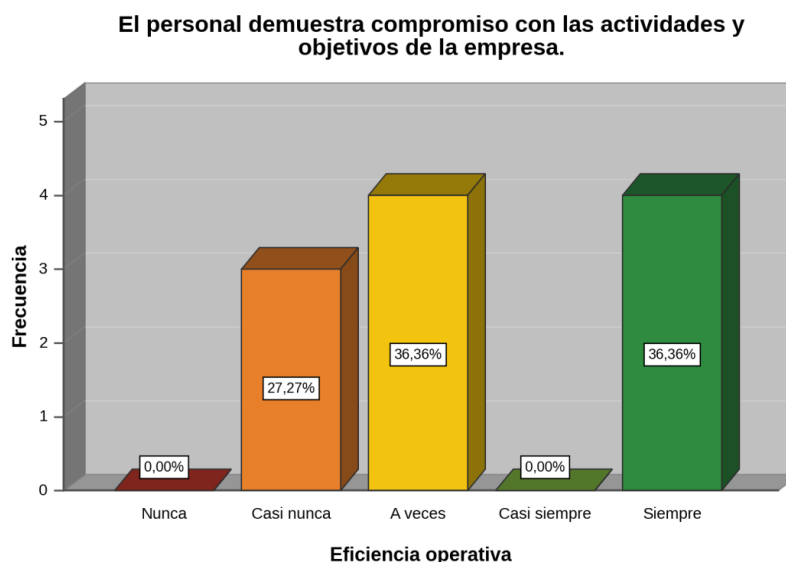
El personal demuestra compromiso con las actividades y objetivos de la empresa

Tabla 31
Compromiso del personal

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	4	36,4	63,6
Casi siempre	0	0,0	63,6
Siempre	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 32
Compromiso del personal



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

El compromiso del personal con las actividades y objetivos de la empresa obtuvo un 36,4 % de valoraciones favorables, con una proporción equivalente en posición intermedia. Este resultado no se interpretó como un rasgo individual sino como una consecuencia: el compromiso disminuye cuando el trabajador desconoce las metas, no participa en las decisiones y no percibe reconocimiento. Los tres factores fueron documentados en ítems anteriores, de manera que la baja implicación observada constituyó el efecto acumulado de las debilidades directivas y no una característica atribuible al equipo de trabajo.

El liderazgo de la gerencia influye positivamente en la motivación y compromiso del personal

Tabla 32

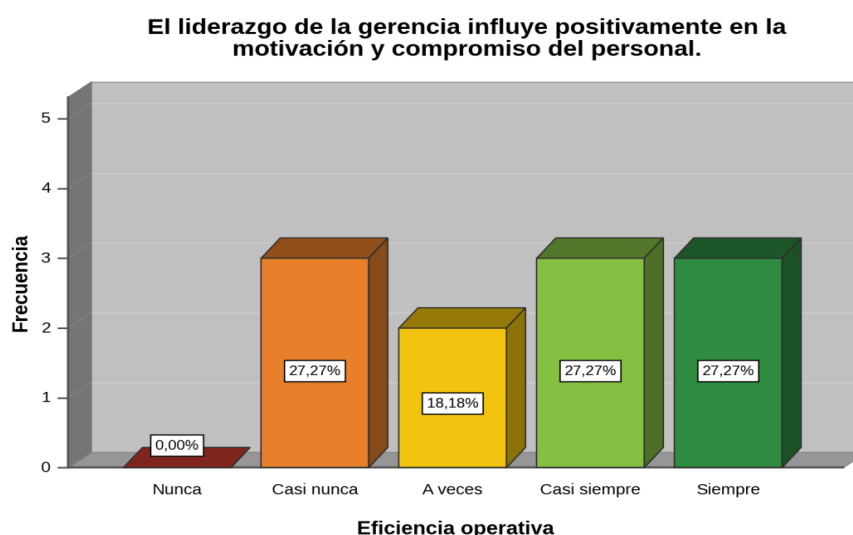
Liderazgo y motivación del personal

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	2	18,2	45,5
Casi siempre	3	27,3	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 33

Liderazgo y motivación del personal



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La influencia del liderazgo gerencial sobre la motivación del personal alcanzó un 54,6 % de valoraciones favorables, el registro más alto de la dimensión operativa. El dato matizó el diagnóstico previo: el liderazgo sí motiva cuando se ejerce de manera directa y presencial. Su limitación no radicó en la capacidad personal del gerente sino en el alcance de esa influencia, que se agota en el contacto individual y no se institucionaliza mediante prácticas replicables. La empresa dispone de un liderazgo eficaz en lo interpersonal pero ausente en lo estructural.

La empresa fomenta el aprendizaje y desarrollo continuo del personal para mejorar el desempeño organizacional

Tabla 33

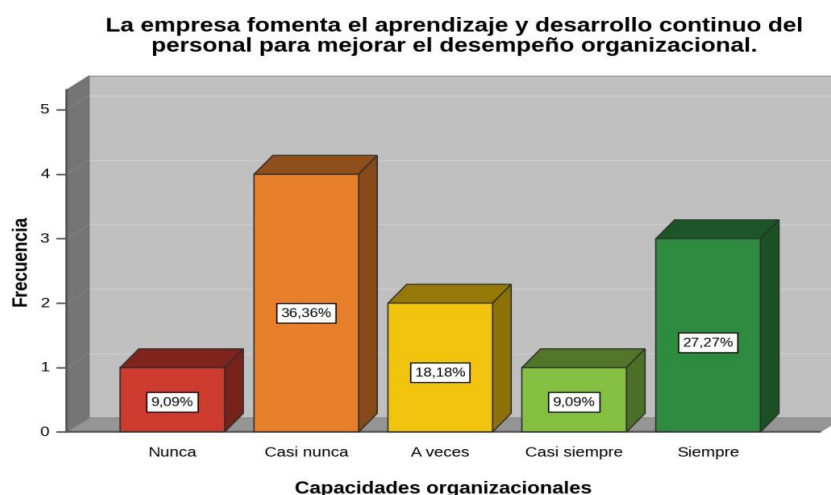
Fomento del aprendizaje continuo

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	4	36,4	45,5
A veces	2	18,2	63,6
Casi siempre	1	9,1	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 34

Fomento del aprendizaje continuo



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

El fomento del aprendizaje y desarrollo continuo concentró un 45,5 % de valoraciones desfavorables, el segundo nivel de rechazo más elevado del estudio. La ausencia de capacitación se identificó como una causa estructural de las debilidades detectadas, pues sin formación no se incorporan nuevas prácticas ni se actualizan los métodos de trabajo. El hallazgo adquirió mayor peso al vincularlo con las carencias tecnológicas registradas posteriormente: la organización no puede modernizar sus procesos si previamente no desarrolla en su personal las competencias necesarias para operarlos.

Las funciones y responsabilidades están claramente definidas dentro de la empresa

Tabla 34

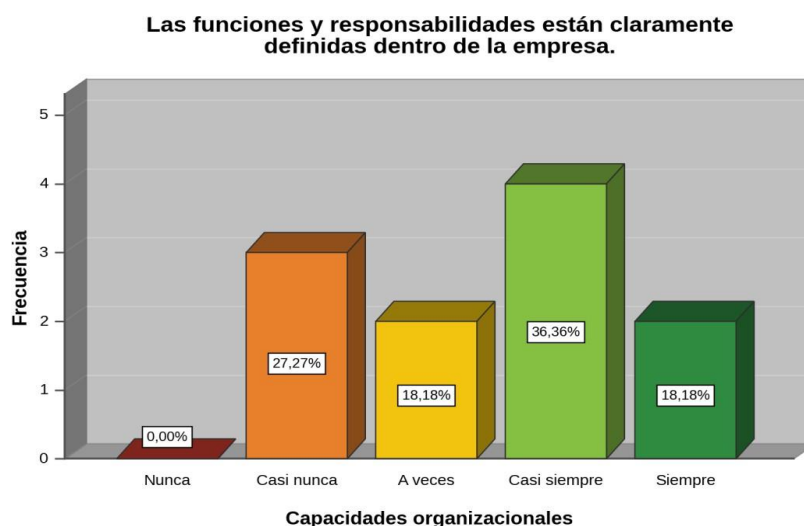
Definición de funciones y responsabilidades

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	2	18,2	45,5
Casi siempre	4	36,4	81,8
Siempre	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 35

Definición de funciones y responsabilidades



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La definición de funciones y responsabilidades fue reconocida por el 54,6 % de los colaboradores. La claridad percibida se atribuyó al tamaño del equipo más que a la existencia de documentación formal: en una estructura de once personas cada quien conoce su tarea por experiencia directa. Esa claridad, sin embargo, no está respaldada por manuales ni descripciones de puesto, de modo que se perdería ante cualquier incorporación o reemplazo. La organización opera con roles comprendidos pero no formalizados, condición que limita su capacidad de crecer sin desorganizarse.

La comunicación con los clientes se realiza de manera efectiva

Tabla 35

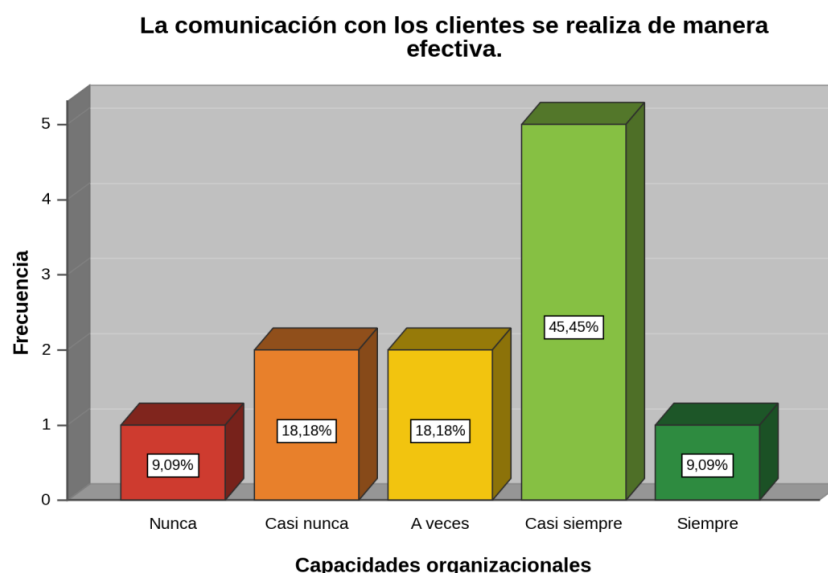
Efectividad de la comunicación con clientes

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	2	18,2	27,3
A veces	2	18,2	45,5
Casi siempre	5	45,5	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 36

Efectividad de la comunicación con clientes



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La efectividad de la comunicación con los clientes obtuvo un 54,6 % de valoraciones favorables, constituyendo la única capacidad organizacional alineada con la percepción externa positiva. Esta coincidencia resultó coherente con los resultados del instrumento aplicado a los consumidores, quienes destacaron el trato recibido. El hallazgo delimitó con precisión la fortaleza real de la empresa: su desempeño es sólido en la interfaz con el cliente y débil en la gestión interna que debería sostenerla. La organización comunica bien hacia afuera y de manera deficiente hacia adentro.

Los procesos internos de la empresa contribuyen al mejoramiento de la calidad del servicio

Tabla 36

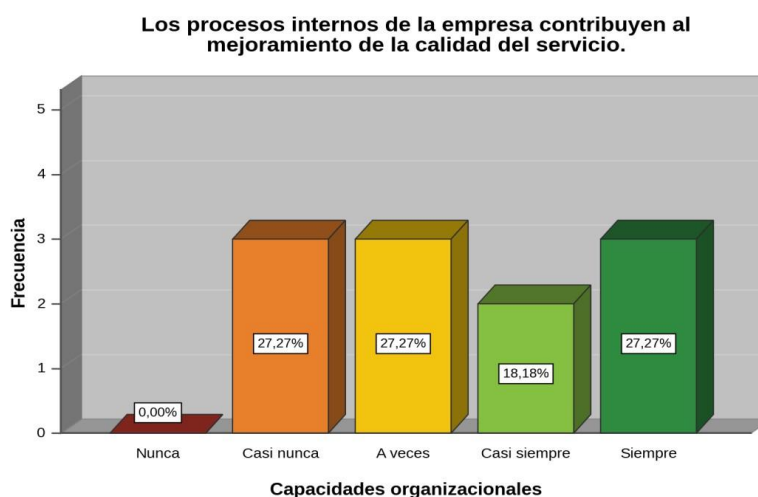
Procesos internos y calidad del servicio

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	3	27,3	27,3
A veces	3	27,3	54,5
Casi siempre	2	18,2	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 37

Procesos internos y calidad del servicio



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La contribución de los procesos internos al mejoramiento de la calidad del servicio alcanzó un 45,5 % de valoraciones positivas. El resultado indicó que la calidad se sostiene por el esfuerzo del personal más que por el diseño de los procesos. Esa distinción tuvo consecuencias prácticas, pues un estándar sustentado en la dedicación individual resulta inestable y difícil de mantener ante incrementos de la demanda. La empresa alcanza buenos resultados de calidad, aunque por una vía que no garantiza su repetición sistemática ni permite auditar el origen de las variaciones.

La empresa incorpora herramientas tecnológicas actualizadas en sus procesos operativos

Tabla 37

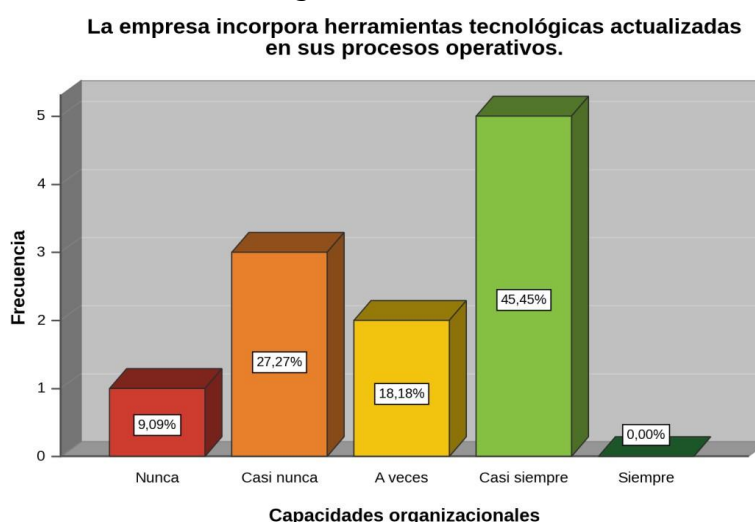
Incorporación de herramientas tecnológicas

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	3	27,3	36,4
A veces	2	18,2	54,5
Casi siempre	5	45,5	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 38

Incorporación de herramientas tecnológicas



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La incorporación de herramientas tecnológicas actualizadas obtuvo un 45,5 % de valoraciones favorables, con más de un tercio del personal en desacuerdo. La brecha tecnológica se confirmó como una de las debilidades estructurales del diagnóstico, en tanto condiciona simultáneamente el control de procesos, el registro de información y la capacidad de respuesta. Su relevancia competitiva radicó en que los oferentes del sector avanza en automatización, de manera que mantener una operación manual no solo limita la eficiencia interna sino que amplía progresivamente la distancia frente a los competidores del mercado local.

AQUAPRO busca innovar tecnológicamente sus procesos frente a las exigencias actuales del mercado

Tabla 38

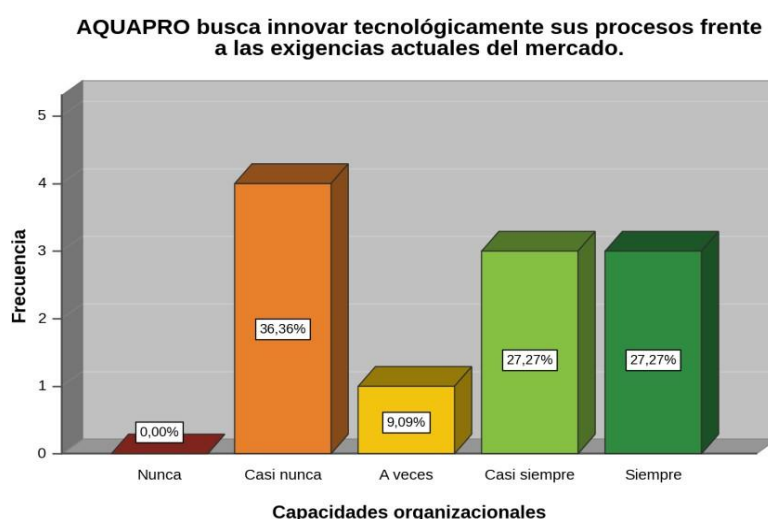
Innovación tecnológica de los procesos

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	4	36,4	36,4
A veces	1	9,1	45,5
Casi siempre	3	27,3	72,7
Siempre	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 39

Innovación tecnológica de los procesos



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La búsqueda de innovación tecnológica frente a las exigencias del mercado registró un 54,6 % de valoraciones favorables junto a un tercio de las respuestas contrarias. Esta polarización distinguió entre intención y ejecución: el personal percibe el interés de la gerencia por innovar, pero no observa resultados concretos derivados de ese propósito. La distancia entre ambos planos suele originarse en restricciones de financiamiento y en la ausencia de una planificación que ordene las inversiones. La innovación permaneció, en consecuencia, como una aspiración declarada y no como una práctica instalada.

AQUAPRO posee ventajas competitivas frente a otras empresas similares del sector

Tabla 39

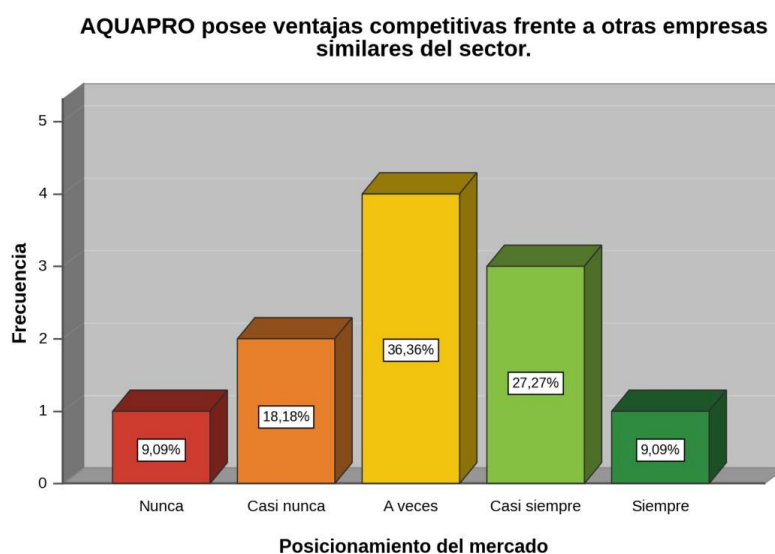
Ventajas competitivas percibidas

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	9,1	9,1
Casi nunca	2	18,2	27,3
A veces	4	36,4	63,6
Casi siempre	3	27,3	90,9
Siempre	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

Figura 40

Ventajas competitivas percibidas



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AQUAPRO (n = 11).

La percepción de ventajas competitivas frente a otras empresas del sector obtuvo apenas un 36,4 % de valoraciones favorables entre los colaboradores. El contraste con el instrumento aplicado a clientes constituyó el hallazgo más relevante de la investigación: mientras el 78,0 % de los consumidores recomienda el servicio, solo un tercio del personal reconoce que la empresa posee ventajas competitivas. La organización es valorada externamente por encima de lo que su propio equipo cree, brecha que se explicó por el desconocimiento de los resultados comerciales y que limita el orgullo de pertenencia.

Encuesta a proveedores de AQUAPRO

La gerencia de AQUAPRO toma decisiones oportunas y adecuadas para resolver los problemas que surgen en la relación comercial

Tabla 40

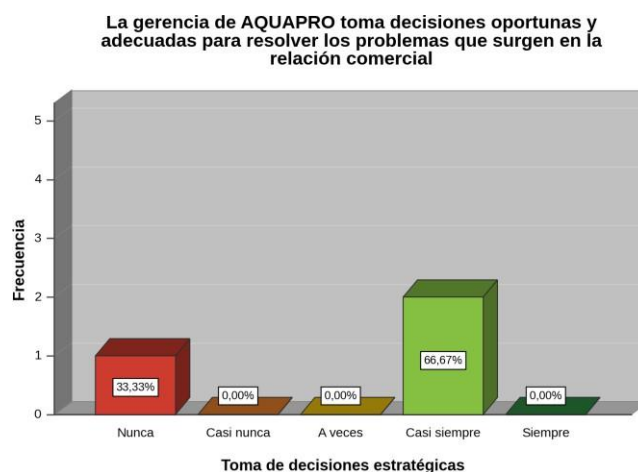
Toma de decisiones en la relación comercial

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	1	33,3	33,3
Casi nunca	0	0,0	33,3
A veces	0	0,0	33,3
Casi siempre	2	66,7	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	3	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

Figura 41

Toma de decisiones en la relación comercial



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

La toma de decisiones oportunas en la relación comercial fue valorada favorablemente por dos de los tres proveedores consultados. Dado el reducido número de informantes, los porcentajes se interpretaron con cautela y como indicio antes que como medida. La lectura relevante fue la dispersión: la mayoría reconoció capacidad de respuesta, aunque un informante manifestó la posición opuesta, lo que sugirió un trato desigual según el tipo de insumo o la antigüedad del vínculo. La gestión de proveedores apareció, así como una práctica personalizada y no estandarizada.

AQUAPRO evalúa y busca mejorar continuamente las relaciones comerciales con sus proveedores

Tabla 41

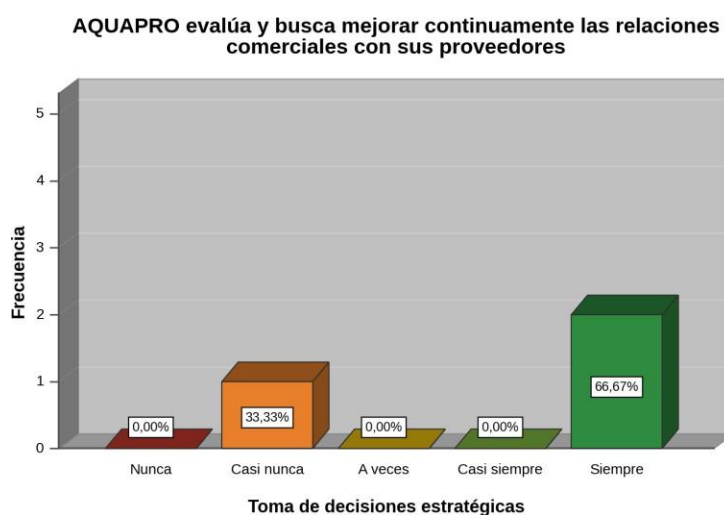
Mejora de las relaciones con proveedores

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	1	33,3	33,3
A veces	0	0,0	33,3
Casi siempre	0	0,0	33,3
Siempre	2	66,7	100,0
Total	3	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

Figura 42

Mejora de las relaciones con proveedores



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

La evaluación y mejora continua de las relaciones comerciales obtuvo la valoración más alta del instrumento aplicado a proveedores. Este resultado se interpretó como una consecuencia del tamaño de la empresa y de la cercanía personal que mantiene con sus abastecedores, condición que facilita acuerdos y ajustes sin trámites intermedios. La fortaleza identificada resultó coherente con el desempeño observado en la relación con clientes: la organización gestiona bien los vínculos directos. Pese a lo anterior, ese capital relacional carece de respaldo contractual que lo proteja ante cambios de interlocutor.

La comunicación y coordinación para los pedidos y entregas con AQUAPRO se realiza de manera eficiente

Tabla 42

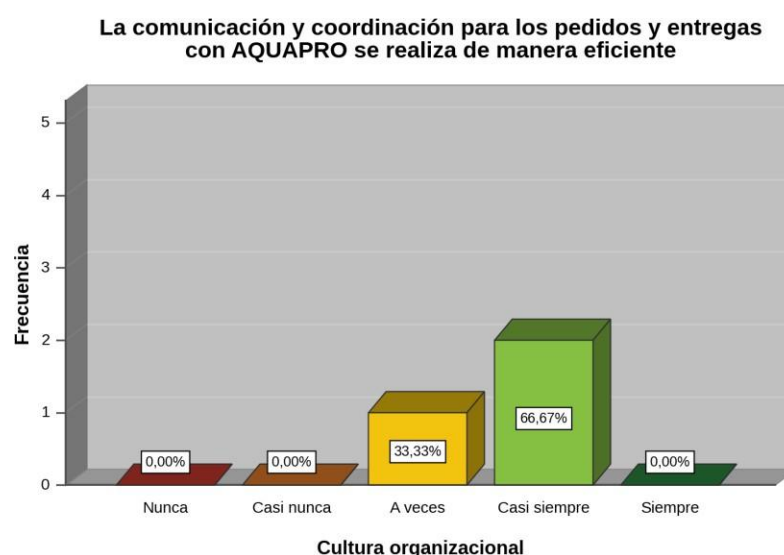
Coordinación de pedidos y entregas

Respuesta	F	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
A veces	1	33,3	33,3
Casi siempre	2	66,7	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	3	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

Figura 43

Coordinación de pedidos y entregas



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

La comunicación y coordinación de pedidos y entregas fue considerada adecuada por dos de los tres proveedores, mientras el restante se ubicó en una posición intermedia. El resultado reflejó una logística funcional, pero sin programación formal, en la que los pedidos se gestionan según la necesidad inmediata y no mediante una planificación de abastecimiento. Ese esquema resulta viable con volúmenes reducidos, aunque expone a la empresa a interrupciones de suministro si la demanda creciera o si un proveedor modificara sus condiciones de entrega sin previo aviso.

AQUAPRO comunica de manera clara los cambios que afectan la relación comercial (precios, condiciones, plazos, entre otros)

Tabla 43

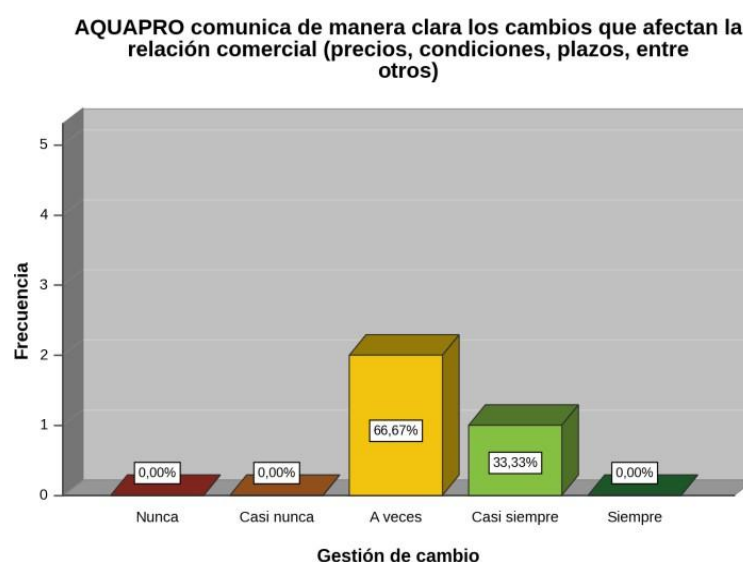
Comunicación de cambios comerciales

Respuesta	f	%	% acumulado
Nunca	0	0,0	0,0
Casi nunca	0	0,0	0,0
A veces	2	66,7	66,7
Casi siempre	1	33,3	100,0
Siempre	0	0,0	100,0
Total	3	100,0	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

Figura 44

Comunicación de cambios comerciales



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los proveedores de AQUAPRO (n = 3).

La comunicación de los cambios que afectan la relación comercial obtuvo la valoración más baja del instrumento, con dos de los tres proveedores situados en una posición intermedia. El hallazgo replicó, en el ámbito externo, la debilidad identificada en la gestión interna del cambio: la organización informa sus modificaciones cuando ya se han producido y no de manera anticipada. Esta coincidencia confirmó que la comunicación deficiente constituye un rasgo transversal de la gestión y no una carencia limitada al trato con el personal de la empresa.

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que el liderazgo estratégico mantiene una relación significativa con la competitividad organizacional de AQUAPRO. El coeficiente de correlación de Spearman alcanzó 0,954, con un p-valor inferior a 0,01, lo que evidenció una relación positiva muy alta entre ambas variables. Este hallazgo coincide con lo reportado por Sangama-Sánchez et al. (2025), quienes obtuvieron una correlación de 0,940 en medianas empresas peruanas y concluyeron que el liderazgo y la competitividad se refuerzan mutuamente. En la misma línea, Samimi et al. (2022) sostienen que el liderazgo estratégico se expresa en la capacidad de formular e implementar estrategias que generan ventajas competitivas sostenibles, lo que explica que las percepciones sobre la dirección de la empresa se desplacen en el mismo sentido que las percepciones sobre su capacidad competitiva.

Aun así, la magnitud de la correlación obtenida difiere de la reportada en otros contextos. Ramírez Soto y Puican Rodríguez (2022) hallaron un coeficiente de 0,579 y Viteri Arias (2021) uno de 0,376, ambos de nivel moderado. Esta diferencia se explica por las condiciones del objeto de estudio, ya que la presente investigación se aplicó a la totalidad del personal de una empresa pequeña, conformada por once colaboradores, mientras que los estudios citados trabajaron con muestras más amplias y heterogéneas. En organizaciones de menor tamaño las percepciones tienden a ser más homogéneas, porque la distancia entre la gerencia y el personal operativo es reducida y un mismo comportamiento directivo afecta de manera simultánea a todas las áreas.

El contraste entre los dos grupos encuestados constituyó el hallazgo más revelador del estudio. Mientras los clientes valoraron favorablemente a la organización, con un 78,0 % dispuesto a recomendar el servicio y un 76,2 % conforme con el trato del personal, los colaboradores expresaron una valoración considerablemente menor de la gestión interna: solo el 36,4 % consideró que las metas y objetivos se comunican con claridad y el mismo porcentaje estimó que el liderazgo de la gerencia contribuye al mejoramiento de la empresa. Esta divergencia revela que la reputación externa de AQUAPRO no se sustenta en un liderazgo interno consolidado, sino en la calidad del producto y en la relación directa con el cliente. El resultado coincide con lo observado por Acosta Acosta (2024), quien identificó desconocimiento de las habilidades gerenciales por parte de gerentes y jefes departamentales, situación que limita la toma de decisiones orientada a la mejora competitiva.

La dimensión de capacidades organizacionales concentró las mayores debilidades.

Únicamente el 45,5 % del personal reconoció que la empresa incorpora herramientas tecnológicas actualizadas y el 54,5 % percibió esfuerzos de innovación tecnológica frente a las exigencias del mercado. Este resultado adquiere relevancia al contrastarlo con Balvin Azaña (2025), quien demostró mediante regresión lineal múltiple que la innovación y el liderazgo explican el 30,3 % de la competitividad en micro y pequeñas empresas. Desde la perspectiva de Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible depende de recursos y capacidades difíciles de imitar; en el caso analizado, la ausencia de modernización tecnológica limita la construcción de esas capacidades y expone a la organización frente a competidores con mayor equipamiento.

La gestión del cambio resultó ser el aspecto más crítico de la variable liderazgo estratégico, pues apenas el 18,2 % de los colaboradores manifestó participar en las propuestas de mejora y cambio. Este dato guarda relación con lo planteado por Pérez Ávila (2025), cuyo estudio demostró que el liderazgo transformacional influye significativamente en la innovación y en el desempeño laboral, actuando la innovación como variable mediadora. Ello explica que, la escasa participación del personal no constituye un problema aislado de clima laboral, sino un obstáculo directo para la innovación y, por esa vía, para la competitividad. Yukl y Gardner (2020) advierten que los líderes efectivos influyen tanto en la estructura formal como en los procesos informales que orientan el comportamiento de los equipos, condición que en AQUAPRO no se cumple plenamente.

Finalmente, la matriz de evaluación de factores internos arrojó un puntaje ponderado total de 2,58, ligeramente superior al valor promedio de referencia de 2,50. Esta cifra confirma cuantitativamente lo observado en las encuestas: la organización sostiene una posición interna medianamente fuerte, apoyada en su reputación y en la calidad percibida del servicio, pero condicionada por debilidades en tecnología, planificación formal y comunicación interna. Porter (1985) señala que la ventaja competitiva se construye mediante el desarrollo eficiente de las actividades internas de la empresa, de modo que los resultados obtenidos justifican la formulación de estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo estratégico como mecanismo para consolidar la competitividad organizacional de AQUAPRO.

Plan Acción o Propuesta

De acuerdo con la encuesta y la entrevista, se realizó una matriz MEFI, la cual es una herramienta estratégica que permite la evaluación de factores internos de la organización (fortalezas y debilidades). Ya identificados los factores, nos servirán de guía para obtener su visión clara de los factores que afectan el rendimiento de la institución

Para su elaboración se listaron los factores internos identificados a partir de la encuesta al personal (n = 11), la percepción de los clientes (n = 277) y la entrevista a la gerencia; a cada factor se le asignó un peso entre 0,00 y 1,00 según su importancia relativa para la competitividad, de modo que la suma de los pesos es igual a 1,00, y una calificación de 1 a 4, donde 1 corresponde a una debilidad mayor, 2 a una debilidad menor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor.

La puntuación ponderada de cada factor resulta de multiplicar su peso por su calificación, y la suma total determina la posición interna de la empresa, cuyo valor promedio de referencia es 2,50: un puntaje superior indica una posición interna sólida y uno inferior evidencia debilidad interna (David et al., 2020).

Tabla 44

Matriz de evaluación de factores internos

<i>Factores internos determinantes</i>	<i>Peso</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Fortalezas			
<i>Imagen de confiabilidad y buena reputación ante los clientes</i>	0,08	4	0,32
<i>Alta satisfacción del cliente y disposición a recomendar el servicio</i>	0,07	4	0,28
<i>Servicio que cumple con los estándares de calidad percibidos</i>	0,07	4	0,28
<i>Trato cordial y responsable en la</i>	0,05	3	0,15

<i>Relación calidad-precio competitiva en el mercado local</i>	05	0 ,	3	0,15
<i>Liderazgo gerencial cercano y accesible que motiva al personal</i>	08	0 ,	4	0,32
<i>Compromiso del personal con las actividades y objetivos de la empresa</i>	05	0 ,	3	0,15
<i>Dirección estratégica con visión de crecimiento a futuro</i>	05	0 ,	3	0,15
Debilidades				
<i>Escasa incorporación de herramientas tecnológicas actualizadas</i>	08	0 ,	1	0,08
<i>Limitada innovación tecnológica frente a las exigencias del mercado</i>	07	0 ,	1	0,07
<i>Débil percepción interna de ventajas competitivas</i>	05	0 ,	2	0,10
<i>Débil gestión del cambio y baja participación del personal en las mejoras</i>	07	0 ,	2	0,14
<i>Deficiencias en la supervisión y</i>	06	0 ,	2	0,12
<i>Comunicación interna y coordinación entre áreas mejorable</i>	05	0 ,	2	0,10
<i>Ausencia estratégica formal</i>	de	u n a	planificac ión	0, 1 07
<i>Limitado fomento de la capacitación y desarrollo del personal</i>	05	0 ,	2	0,10
Total	00	1 ,		2,58

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores (n = 11), la

encuesta a los clientes (n = 277) y la entrevista a la gerencia de AQUAPRO.

El puntaje ponderado total de la matriz MEFI de AQUAPRO fue de 2,58, cifra ligeramente superior al promedio de referencia de 2,50, lo que indica que la organización posee una posición interna medianamente fuerte, en la que sus fortalezas superan por un margen estrecho a sus debilidades. Entre las fortalezas de mayor peso destacan la imagen de confiabilidad, la satisfacción y recomendación de los clientes, el cumplimiento de estándares de calidad y el liderazgo gerencial cercano, factores que sostienen la competitividad de la empresa.

Pese a lo anterior, las debilidades asociadas a la escasa incorporación de herramientas tecnológicas, la limitada innovación, la ausencia de una planificación estratégica formal y la débil gestión del cambio reducen su capacidad competitiva. Por lo tanto, el resultado confirma que AQUAPRO cuenta con una base interna favorable, aunque requiere fortalecer sus procesos tecnológicos, de planificación y de gestión del talento humano para consolidar su posición en el mercado.

Con base en la evaluación de los factores internos de la matriz MEFI y en el análisis del entorno de la empresa, se elaboró la matriz FODA, la cual sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de AQUAPRO.

Tabla 45
Matriz FODA

FORTALEZAS F1: Imagen de confiabilidad y buena reputación ante los clientes. F2: Servicio que cumple los estándares de calidad y alta satisfacción del cliente. F3: Liderazgo gerencial cercano y accesible que motiva al personal. F4: Relación calidad-precio competitiva en el mercado local.	DEBILIDADES D1: Escasa incorporación de tecnología y limitada innovación. D2: Ausencia de una planificación estratégica formal. D3: Débil gestión del cambio y baja participación del personal. D4: Comunicación interna deficiente y limitado fomento de la capacitación.
OPORTUNIDADES O1: Demanda creciente de agua purificada de calidad. O2: Acceso a nuevas tecnologías de purificación y gestión. O3: Programas de capacitación y desarrollo de liderazgo. O4: Crecimiento del mercado local de agua embotellada.	AMENAZAS A1: Competencia creciente en el sector de purificadoras. A2: Exigencias tecnológicas y de estándares del mercado. A3: Alto poder de negociación de los proveedores. A4: Cambios acelerados del entorno y del comportamiento del consumidor.

Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico interno (matriz MEFI) y del análisis del entorno de la empresa AQUAPRO.

Mediante la matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar), instrumento que ordenó las acciones según su propósito: corregir las debilidades detectadas en el diagnóstico, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas reconocidas por los clientes y explotar las oportunidades del mercado. De este ordenamiento resultaron las cuatro estrategias que estructuran la propuesta.

Tabla 46
Matriz CAME

MATRIZ CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Demanda creciente de agua purificada de calidad. O2: Acceso a nuevas tecnologías de purificación y gestión. O3: Programas de capacitación y desarrollo de liderazgo. O4: Crecimiento del mercado local de agua embotellada.	A1: Competencia creciente en el sector de purificadoras. A2: Exigencias tecnológicas y de estándares del mercado. A3: Alto poder de negociación de los proveedores. A4: Cambios acelerados del entorno y del comportamiento del consumidor.
FORTALEZAS F1: Imagen de confiabilidad y buena reputación. F2: Servicio con estándares de calidad y alta satisfacción del cliente. F3: Liderazgo gerencial cercano que motiva al personal. F4: Relación calidad-precio competitiva.	Estrategia ofensiva (mantener y explotar): Plan de fidelización que aproveche la imagen de confiabilidad y la calidad del servicio (F1, F2) para captar la demanda creciente y ampliar la participación en el mercado local (O1).	Estrategia defensiva (afrontar): Plan de diferenciación competitiva basado en los estándares de calidad y la relación calidad-precio (F2, F4) para afrontar la competencia y las exigencias del mercado (A1, A2).

DEBILIDADES D1: Escasa incorporación tecnológica y limitada innovación. D2: Ausencia de planificación estratégica formal. D3: Débil gestión del cambio y baja participación del personal. D4: Comunicación interna deficiente y limitada capacitación.	Estrategia de reorientación (corregir): Programa de modernización tecnológica y planificación estratégica formal (D1, D2), aprovechando el acceso a nuevas tecnologías y la capacitación del personal (O2, O3).	Estrategia de supervivencia (corregir y afrontar): Plan de gestión del cambio y desarrollo del talento humano (D3, D4) que fortalezca la comunicación interna, la innovación y el liderazgo estratégico frente a las exigencias del entorno (A2).
---	---	---

Nota. Las estrategias resultan de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Elaboración propia.

Estrategia 1: Plan de fidelización basado en la confiabilidad y la calidad del servicio

Esta estrategia aprovecha las fortalezas de imagen de confiabilidad y calidad del servicio (F1, F2) para responder a la demanda creciente de agua purificada (O1). Consiste en implementar un programa de fidelización que reconozca la preferencia de los clientes, refuerce la relación con la cartera actual y amplíe la participación de AQUAPRO en el mercado local. Con ello se consolida la ventaja competitiva sustentada en la percepción positiva que el 73,3 % de los clientes manifestó sobre la confiabilidad de la empresa.

Estrategia 2: Plan de diferenciación competitiva por calidad y precio

A partir de los estándares de calidad y la relación calidad-precio competitiva (F2, F4), esta estrategia busca afrontar el incremento de la competencia y las exigencias tecnológicas del mercado (A1, A2). Propone posicionar a AQUAPRO mediante atributos difíciles de imitar, como la calidad constante del producto y un precio justo, de modo que la empresa sostenga su participación frente a nuevos competidores y consolide la lealtad de sus clientes.

Estrategia 3: Programa de modernización tecnológica y planificación estratégica

Esta estrategia corrige las debilidades de escasa incorporación tecnológica y ausencia de planificación estratégica formal (D1, D2) aprovechando el acceso a nuevas tecnologías y los programas de capacitación (O2, O3). Contempla la adopción de herramientas tecnológicas en los procesos operativos y la formulación de un plan estratégico con objetivos, indicadores

y responsables, con el fin de ordenar la gestión interna y elevar la eficiencia operativa de la empresa.

Estrategia 4: Plan de gestión del cambio y desarrollo del talento humano

Orientada a superar las debilidades de débil gestión del cambio y comunicación interna deficiente (D3, D4) frente a las exigencias del entorno (A2), esta estrategia propone fortalecer la comunicación interna, promover la participación del personal y desarrollar el talento humano mediante capacitación continua. Así se reduce la resistencia al cambio, se mejora la coordinación entre áreas y se consolida un liderazgo estratégico capaz de sostener la competitividad organizacional.

La implementación de las cuatro estrategias propuestas se organizó en un horizonte de doce meses, distribuido en cuatro trimestres. El cronograma que se presenta a continuación ordena las actividades según su dependencia, de modo que las acciones de planificación y capacitación anteceden a las de modernización tecnológica y evaluación de resultados.

Tabla 47

Cronograma de implementación de las estrategias

Actividad	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
Elaboración del plan estratégico formal y difusión de metas	X			
Programa de capacitación en liderazgo para la gerencia	X	X		
Implementación de reuniones periódicas de retroalimentación	X	X	X	X
Plan de fidelización basado en confiabilidad y calidad		X	X	
Diferenciación competitiva por calidad y precio		X	X	
Adquisición e instalación de herramientas tecnológicas			X	X
Sistema de participación del personal en propuestas de mejora		X	X	X
Evaluación de resultados e indicadores de competitividad				X

Nota. Elaboración propia. La marca indica el trimestre en que se ejecuta cada actividad durante el año de implementación.

El presupuesto estimado para la ejecución del plan asciende a 5 932,50 dólares, monto ajustado a una escala accesible para una empresa de este tamaño y que contempla los rubros de capacitación, modernización tecnológica, comunicación interna y acciones de fidelización.

Los valores se estimaron con referencia a precios del mercado local del cantón La Libertad y pueden ajustarse según la disponibilidad financiera de la organización.

Tabla 48

Presupuesto estimado de implementación

Rubro	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Capacitación en liderazgo y gestión del cambio	3 talleres	300,00	900,00
Asesoría para la planificación estratégica formal	1 servicio	850,00	850,00
Equipos informáticos y software de gestión	2 equipos	700,00	1 400,00
Sistema de control y seguimiento de procesos	1 licencia anual	600,00	600,00
Material de comunicación interna y señalética	1 lote	400,00	400,00
Rubro	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Campaña de fidelización y promoción del servicio	1 campaña	1 000,00	1 000,00
Evaluación y medición de indicadores	2 aplicaciones	250,00	500,00
Imprevistos (5 %)	N/A	N/A	282,50
Total			5 932,50

Nota. Elaboración propia. Valores estimados en dólares de los Estados Unidos de América con referencia a precios del mercado local del cantón La Libertad.

En cuanto a la factibilidad de la inversión, el monto total de 5 932,50 dólares se distribuye a lo largo de los doce meses de ejecución, lo que representa un desembolso promedio aproximado de 494,38 dólares mensuales. Esta distribución permite financiar el plan de manera progresiva con una fracción de los ingresos operativos de la empresa, sin comprometer su liquidez, dado que los rubros de mayor cuantía, correspondientes a la modernización tecnológica y a la campaña de fidelización, pueden adquirirse por etapas conforme al flujo de caja disponible. Considerando que la organización atiende a una base aproximada de dos mil clientes, de los cuales el 78,0 % manifestó disposición a recomendar el servicio, la inversión resulta recuperable mediante la retención y captación de clientes que generan las estrategias propuestas, por lo que se estima viable para una empresa de este tamaño.

Finalmente, se definieron los responsables de cada estrategia, con el propósito de asignar la autoridad y la rendición de cuentas correspondientes. La distribución considera la estructura reducida de la organización, por lo que algunas funciones recaen de manera compartida en la gerencia y en el personal administrativo.

Tabla 49*Responsables de la ejecución del plan*

Estrategia	Responsable	Función asignada
Plan de fidelización basado en la confiabilidad y la calidad	Gerencia general	Aprobar el plan y supervisar la relación con los clientes
Diferenciación competitiva por calidad y precio	Responsable de comercialización	Definir la propuesta de valor y monitorear los precios
Modernización tecnológica y planificación estratégica	Gerencia general y asesor externo	Gestionar la inversión y formalizar la planificación
Gestión del cambio y desarrollo del talento humano	Responsable administrativo	Coordinar capacitaciones y canalizar las propuestas del personal
Seguimiento y evaluación de indicadores	Gerencia general	Verificar el cumplimiento de metas y disponer los correctivos

Nota. Elaboración propia a partir de la estructura organizacional de la empresa AQUAPRO.

Conclusiones

El diagnóstico del liderazgo estratégico evidenció una gestión directiva con debilidades marcadas en sus cuatro dimensiones. La dirección estratégica presentó deficiencias en la comunicación de metas, reconocida como clara por apenas el 36,4 % del personal; la toma de decisiones mostró limitaciones en la evaluación de resultados; la cultura organizacional reveló una coordinación interna insuficiente; y la gestión del cambio resultó el aspecto más crítico, pues solo el 18,2 % de los colaboradores participa en las propuestas de mejora. En conjunto, la empresa opera bajo una conducción intuitiva, sin planificación formal ni mecanismos que incorporen al personal en las decisiones.

La evaluación de la competitividad organizacional mostró un comportamiento desigual entre sus dimensiones. La calidad y el posicionamiento en el mercado constituyen las principales fortalezas, respaldadas por el 78,0 % de clientes dispuestos a recomendar el servicio y el 75,8 % que reconoce el cumplimiento de estándares de calidad. En contraste, la eficiencia operativa y las capacidades organizacionales concentran las debilidades, con apenas el 45,5 % del personal que percibe la incorporación de herramientas tecnológicas actualizadas. La matriz de evaluación de factores internos confirmó este diagnóstico con un puntaje ponderado de 2,58, apenas superior al promedio de referencia.

El análisis estadístico permitió determinar que existe una relación positiva muy alta entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,954 y un p-valor inferior a 0,01, lo que sustenta la idea a defender. Los factores del liderazgo estratégico que mayor incidencia mostraron sobre la competitividad fueron la comunicación de la dirección estratégica, la participación del personal en los procesos de cambio y el fomento del aprendizaje continuo, en tanto que la reputación externa de la organización se sostiene principalmente en la calidad del producto y no en la solidez de su gestión interna.

Sobre la base de estos hallazgos se diseñaron cuatro estrategias orientadas a fortalecer la competitividad de la organización: un plan de fidelización sustentado en la confiabilidad y la calidad del servicio, un plan de diferenciación competitiva por calidad y precio, un programa de modernización tecnológica y planificación estratégica, y un plan de gestión del cambio y desarrollo del talento humano. Estas propuestas se acompañaron de un cronograma de doce meses, un presupuesto estimado de 5 932,50 dólares y la asignación de responsables, lo que las convierte en un instrumento aplicable y verificable para la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia formalizar la planificación estratégica de la empresa mediante un documento que defina la misión, la visión, los objetivos y las metas anuales, y difundirlo entre todo el personal a través de reuniones periódicas. La comunicación clara de la dirección constituye el punto de partida para corregir la principal debilidad detectada, dado que resulta inviable exigir compromiso sobre objetivos que los colaboradores desconocen.

Se sugiere implementar un programa continuo de capacitación en liderazgo dirigido a la gerencia y al personal con funciones de supervisión, orientado al desarrollo de competencias de comunicación, delegación y acompañamiento de equipos. Del mismo modo, conviene establecer un mecanismo formal que permita al personal presentar propuestas de mejora y recibir respuesta sobre ellas, con el fin de revertir el bajo nivel de participación identificado en la gestión del cambio.

Se recomienda priorizar la inversión en modernización tecnológica, incorporando herramientas de gestión y control de procesos que permitan sistematizar la supervisión operativa y reducir las fallas. Esta acción debe anteceder a cualquier proyecto de expansión comercial, puesto que la capacidad instalada actual constituye la principal limitante para sostener un crecimiento de la demanda sin afectar la calidad percibida por el cliente.

Finalmente, se aconseja aprovechar la reputación construida ante los clientes como plataforma para el crecimiento, mediante un plan de fidelización que consolide la relación con los consumidores actuales y comunique de manera explícita los atributos de calidad del producto. En términos análogos, se recomienda evaluar semestralmente los indicadores de competitividad y repetir la medición de ambas variables al término del período de implementación, con el propósito de verificar el efecto de las estrategias aplicadas.

Referencias

- Acosta Acosta, V. E. (2024). *La creatividad como habilidad gerencial en la competitividad de las PYMES del sector de calzado del cantón Ambato* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/42025>
- Adner, R. y Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agencia de Regulación y Control del Agua. (2023). *Boletín estadístico de agua potable y saneamiento 2022*. https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/12/Boletin-Estadistico-APS_dic23-fnl.pdf
- Aguirre, J., Pillaca, C. y Quispe, R. (2021). Relación entre calidad de servicio y retención del cliente del servicio móvil en operadora telefónica. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 164-175. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.459>
- Alcívar Chóez, E. y Rodríguez Basantes, V. (2021). Gestión por procesos e indicadores de cumplimiento en la contratación pública. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 80-95. <https://doi.org/10.51896/oel/qcfn3666>
- Amar-Sepúlveda, P., Ortiz-Ospino, L. y Álvarez-Martínez, R. (2023). Mapeo de actores de innovación con baja capacidad de absorción. *Desarrollo Gerencial*, 15(1), 1-27. <https://doi.org/10.17081/dege.15.1.6257>
- Ambilichu, C., Omoteso, K. y Yekini, L. (2022). Strategic leadership and firm performance: The mediating role of ambidexterity in professional services small- and medium-sized enterprises. *European Management Review*, 20(3), 493-511. <https://doi.org/10.1111/emre.12548>
- Aponte, M., Beiza, Y. y Durán, E. (2021). Estrategia de marketing digital para el posicionamiento en el mercado en el ramo de panaderías. *Talento - Revista de Administración*, 2(2), 23-37. <https://doi.org/10.33996/panel.v2i2.3>
- Balvin Azaña, R. J. (2025). *Innovación y liderazgo en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Emporio Comercial de Gamarra* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/165150>

- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-competitive-advantage-concepts-and-cases/P200000005821/9780136878674>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrientos Oradini, N. (2024). Comportamiento Organizacional, Productividad, Cambio y Resistencia: Relación y Causalidades. *Observatorio Económico*, 1(187), 2-5. <https://doi.org/10.11565/oe.v1i187.544>
- Barriga Pizarro, M., Fajardo Campaña, C. y Ruiz Castro, M. (2025). Planificación estratégica y competitividad en pymes rurales: Estudio de caso en parroquia San Juan. *Journal Business Science*, 6(1), 131-148. <https://doi.org/10.56124/jbs.v6i1.008>
- Barzola Prado, Y. (2023). Comunicación organizacional interna: Diferencias contextuales en los estudios realizados. *Socialium*, 7(1), e1725. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2023.7.1.1725>
- Bueno-Tacuri, A. E. y Jácome-Ortega, M. J. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 334. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1292>
- Calderón Naranjo, E. y Aguilar Becerra, B. (2025). Impacto de la evaluación de proveedores en la calidad de los insumos en la cadena de suministro de la empresa “FLP” del Ecuador S.A.”, Santo Domingo, 2024. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 1553-1580. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/ne1/786>
- Calle García, A. J., Wilson Salgado, V. A., Muñoz Soledispa, C. J., Villanueva Caicedo, D. E. y Franco Martínez, B. R. (2025). El control estratégico: Evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 35-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10012554>
- Cantero Cora, H., Leyva, E., Torres Simón, Y. y Lao León, Y. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, 24(56), 167-182. <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7>

- Casamen Gualotuña, E. (2024). La calidad del servicio financiero y la satisfacción de los clientes en una cooperativa de ahorro y crédito. *Revista Enfoques*, 8(32), 269-281. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i32.193>
- Cevallos Intriago, K., Ponce Andrade, J. y López Leones, C. (2021). Percepción de calidad del servicio: Factor de competitividad de las pymes de alojamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 64-78. <https://doi.org/10.51896/oel/nzry2444>
- Chiang Vega, M., Escalona tapia, K. y Rivera Cerda, M. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, 132. <https://doi.org/10.24215/23143738e132>
- Chuya-Chuya, J., Condo-Herrera, K., Uriguen-Aguirre, P. y León-Serrano, L. (2021). Economía digital, herramienta para mejorar la competitividad y productividad en las pymes. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 76-86. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.543>
- David, F. R., David, F. R. y David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-a-competitive-advantage-approach-concepts-and-cases/P200000005870/9780135637142>
- Dávila, R. y Agüero, E. (2024). Análisis cuantitativo del impacto de la transformación digital en la competitividad de las PYMES. *Visión Gerencial*, 23(2), 130-138. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2024.02.23.01>
- De la Cruz Maldonado, J., Ríos Leal, Y. y Ábrego Almazán, D. (2025). Influencia de la calidad del servicio en la satisfacción y lealtad del cliente en restaurantes de Tamaulipas. *El Periplo Sustentable*(49), 25. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i49.26103>
- Delgado Gutiérrez, Z. y Magallanes Muñoz, K. (2024). Ejecución del poa y el cumplimiento de los objetivos institucionales: gad pedro carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 469. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2753>
- Demuner-Flores, M., Saavedra-García, M. y Cortés Castillo, M. (2022). Rendimiento Empresarial, Resilencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51-2, 1-19. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>

- Dini, M. y Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Durán Guerrero, J., Hernández Ortiz, I., Cerón Islas, A. y Figueroa Velázquez, J. (2024). Impacto del Branding y La Imagen Corporativa en la Percepción de los Consumidores de las Empresas Sostenibles. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 1862-1876. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.518>
- Erazo Calvopiña, R. y Salguero Barba, N. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Revista Enfoques*, 5(18), 138-157. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113>
- Falconi, M. (2023). Aproximación teórica de la prospectiva estratégica híbrida para la praxis gerencial de las pymes. Una mirada desde Ecuador. *Investigación & Negocios*, 15(25), 83. <https://doi.org/10.38147/invneg.v15i25.217>
- Faye, I. y Goldblum, D. (14 de junio de 2022). Quest to better understand the relationship between SME finance and job creation: Insights from new report. *World Bank Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/en/psd/quest-better-understand-relationship-between-sme-finance-and-job-creation-insights-new-report>
- Figueroa-Balbuena, C., Hernández-Flores, M. y Varela-Romero, J. (2022). Relación entre el desempeño del capital humano, calidad del servicio y satisfacción del cliente. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(6-2), 290-302. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1532>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7.^a ed.). SAGE. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/an-introduction-to-qualitative-research-7-278983>
- Flores Pérez, J., Gutiérrez N., C. y Torres P., C. (2025). Efectos del empoderamiento sobre la satisfacción laboral y el entorno creativo en los empleados de Pymes Peruanas. *Contaduría y Administración*, 70(4), 523. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5542>

- Flores-Zavala, G., Villegas-Cayllahua, F. y Napán-Yactayo, A. (2021). Calidad de servicio y su relación con la fidelización de los clientes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 200. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1225>
- Fossatti Carrillo, A. y Poveda, F. (2024). Capacidad de Innovación: hacia la consolidación de un modelo prospectivo para Panamá. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 1), 1158-1175. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.18>
- Gahona-Flores, O. y Juárez-Rubio, F. (2022). Metodologías para seleccionar proveedores en la cadena de suministro de la minería del cobre en Chile. *Información tecnológica*, 33(3), 107-116. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000300107>
- García, M. y Anido, J. (2022). Diseño e implementación de un sistema de indicadores de productividad para la gestión de PyMEs colombianas. *VISIÓN GERENCIAL*, 1(21), 43-58. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2022.21.01.02>
- García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R. y Guzmán-Vilar, L. (2023). Aproximación a la estructuración de pequeñas y medianas empresas: Un recorrido teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114-131. https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2602-80502023000200114
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P. y Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 956-966. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Hernández Tamayo, J. (2025). Comportamiento humano en la estructura organizacional de las empresas. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1065>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.es/metodologia-de-la-investigacion-bundle-9781456294915-spain-group>

- Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13.^a ed.). Cengage Learning. <https://www.cengageasia.com/TitleDetails/isbn/9780357033838>
- Huicab-García, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(1-1), 155-165. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Boletín técnico*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_II/Boletin_REEM_2023.pdf
- Ireland, R. y Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. (Obra original publicada en 1996). <https://store.hbr.org/product/leading-change-with-a-new-preface-by-the-author/11116>
- Ledesma-Cepeda, P. C., Hernández López, J. D. y Sancho Piedrahita, M. I. (2024). Relación entre la innovación, la comunicación y el cambio organizacional en las MiPymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista En-contexto*, 12(21), 93-113. <https://doi.org/10.53995/23463279.1646>
- Lema Cachinell, A. y Valenzuela Velasco, C. A. (2025). Implementación de una estructura organizacional ágil y funcional: Una aproximación desde la vinculación con la comunidad. *Prohominum*, 7(3), 405-414. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0378>
- Leyton Lukac, L. F. (2025). Indicadores de productividad y su impacto en la gestión empresarial de la empresa agua de mesa BIO75 Trujillo 2024. *Arandu UTIC*, 12(2), 2757-2779. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1104>

- Lino Gamarra, A. H., Medina Sotelo, C. G., Surpachin Miranda, I. E., Pandia Yáñez, E. J. y Cueva Quezada, N. I. (2024). Modelo de gestión por procesos en la mejora de servicios médico legales en un ministerio del Estado peruano. *Aula Virtual*, 5(12), 1611-1631. <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/402>
- Llanos Encalada, M. y Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Revista Científica Sapiencia Technological*, 5(2), 1-11. <https://doi.org/10.58515/025rspt>
- Loayza Arias, L. (2025). Impacto de la rotación de personal en la cultura organizacional: un análisis cualitativo en empresas ecuatorianas. *Research Club Scientia*, 3(4), 18-44. <https://doi.org/10.65415/rcs.v3i4.23>
- López López, M., Medina Acero, C. y Cortés Cortés, J. (2025). Indicadores de gestión (KPIs) y (OKRs) como herramientas gerenciales en el desarrollo empresarial colombiano. *Cuadernos de Administración*, 41(82), e30414312. <https://doi.org/10.25100/cdea.v41i82.14312>
- Macías Catagua, O., Barcia Rodríguez, C. y Santana Sornoza, J. (2021). El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. <https://doi.org/10.51896/oel/excm9969>
- Martínez García, M., González Durán, N. y Guerra Rodríguez, P. (2023). Relación de la lealtad y confianza en los usuarios de servicios móviles en tiempos de pandemia. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.29105/vtga9.1-311>
- Martínez Riaño, F. y Ortegon-Cortazar, L. (2024). Efecto del valor percibido funcional sobre la intención de compra en el comercio minorista. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*(16), 153-174. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.16.7>
- Masaquiza Caiza, R. (2024). Automatización de procesos como respuesta de eficiencia operativa en pymes manufactureras de la provincia de Tungurahua. *Revista Prometeo Sociedad del Conocimiento*, 1(4), 55-71. <https://doi.org/10.66628/fcvs1e55>
- Mejía Matute, S., Pinos Luzuriaga, L., Proaño Rivera, W. y García Galarza, E. (2021). Capacidades Organizacionales en las Empresas de Manufacturas de Cuenca – Ecuador.

- INNOVA Research Journal*, 6(2), 133-156.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1667>
- Mendivil-Saldivar, G. (2025). Calidad del servicio, valor percibido, confianza y satisfacción como determinantes de la intención de compra en el autofinanciamiento. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 110-127. <https://doi.org/10.29105/vtga11.2-1037>
- Mendoza de los Santos, A., Rodríguez Asto, J. y Vigo Rodríguez, D. (2023). Las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en empresas: una revisión de literatura. *Revista Científica Estelí*(47), 110-126.
<https://doi.org/10.5377/farem.v12i47.16859>
- Mero-Demera, J. y Ferrin-Morales, K. (2024). Calidad del servicio y su influencia en la imagen corporativa de la empresa de transporte Crucita. Crucita-Portoviejo. *MQRInvestigar*, 8(4), 6201-6223. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.4.2024.6201-6223>
- Morales Morales, J., González Álvarez, E., Valdez Acosta, N. y Morales Morales, J. (2021). Parámetros de la satisfacción de clientes del servicio de alojamiento tipo cuatro estrellas y su relación con la calidad en el servicio. *Inquietud Empresarial*, 21(2), 71-84. <https://doi.org/10.19053/01211048.11962>
- Muñoz-Cisternas, V., Geldes, C. y Castillo-Vergara, M. (2024). Recursos y capacidades organizacionales. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, 6(2), 5-6.
<https://doi.org/10.11565/gesten.v6i2.148>
- Nguyen, H., Han, J. y Pham, H. (2023). Joint effect of entrepreneurship and dynamic capabilities on firm performance: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 85-102. <https://doi.org/10.1108/bjm-03-2023-0102>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). SAGE.
<https://collegepublishing.sagepub.com/products/leadership-9-270138>
- Pacheco Lenti, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 31-44. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25507>
- Palafox Soto, M. (2025). Estructura organizacional a través de las teorías administrativas. *Global Business Administration Journal*, 9(1), e6448.
<https://doi.org/10.31381/gbaj.v9i1.6448>

- Palma Campos, J., Sangama Torres, C. y Pacheco Gonzales, I. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de latinoamérica. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 229-237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>
- Paredes Amaguaya, A. y Chusín Vega, J. (2025). Análisis de la percepción de marca en los consumidores de MM Wings en Latacunga. *CONECTIVIDAD*, 6(4), 150. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i4.368>
- Paredes Quezada, L. y Garate Aguirre, J. (2023). Ausentismo de trabajadores, repercusión en cumplimiento de objetivos institucionales, centro de salud 3 – Loja, Ecuador. *Runas. Journal of Education and Culture*, 4(8), e230127. <https://doi.org/10.46652/runas.v4i8.127>
- Parrales-Oyola, H. y Amores-Endara, F. (2024). La eficiencia operativa y la productividad en la fabricación del aluminio en el sector metalúrgico del Ecuador. *MQRInvestigar*, 8(3), 918-940. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.3.2024.918-940>
- Pavón-Andrade, D., Pavón-Andrade, J. y Novillo-Orozco, V. (2025). Planificación estratégica y sostenibilidad empresarial: estrategias para integrar objetivos de sostenibilidad en la planificación estratégica y el impacto en la competitividad a largo plazo. *MQRInvestigar*, 9(4), e1162. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.9.4.2025.e1162>
- Paz Rodríguez, E. y Medina Reyes, A. (2023). Competencias gerenciales en toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas empresas en Honduras. *Eduweb*, 17(4), 43-54. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.5>
- Pérez, E. (2024). Optimización de procesos en organizaciones públicas en Panamá: estrategias y herramientas. *Experior*, 3(2), 163-171. <https://doi.org/10.56880/experior32.7>
- Pérez Ávila, G. M. (2025). *El impacto del liderazgo transformacional y la visión compartida en la innovación organizacional y su efecto en el desempeño laboral: Un estudio en empresas del sector comercial de La Troncal, Cañar* [Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca]. Repositorio Institucional UCACUE. <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/20129>
- Pérez Moure, H. (2025). La nueva dimensión de las empresas de movilidad. Capacidades dinámicas, sostenibilidad y digitalización. *Suma de Negocios*, 16(34), 10. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.v16.n34.a2>

- Pionce Delgado, A. y Del Pino Yépez, G. (2025). Control interno y cumplimiento de objetivos institucionales en la Dirección Distrital 13D03-Salud de Jipijapa. *Revista Pulso Científico*, 3(4), 104-118. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i4.106>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Ramírez Soto, A. N. y Puican Rodríguez, V. H. (2022). Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL., Jaén, Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 373-386. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.345>
- Rangel-Romero, M., Torres-Suárez, M. y Hernández-Lozada, A. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0148>
- Ray, P., Ray, S. y Kumar, V. (2022). A knowledge-based view of emerging market firm internationalization: the case of the Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1086-1108. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2021-0660>
- Reyes Lizana, J. (2025). Auditoría de gestión y la gestión de procesos operativos en el sector inmobiliario de Lima. *Revista Enfoques*, 9(33), 35-47. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i33.196>
- Rianawati, A., Kresna Darmasetiawan, N., Susilo Hadi, F. y Oktavianus, J. (2024). Enhancement of Indonesia's blue economy sector through innovation and competitive advantage based on Resource-Based View theory. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 165-181. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.14](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.14)
- Rodríguez Ríos, F. (2025). Estrategia y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y el mercado de telecomunicaciones panameñas. *Entrelíneas*, 4(1), e040101. <https://doi.org/10.56368/entrelneas411>
- Romero-Nava, M. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia*, 6(10), 54-72. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>
- Saiyed, A., Tatoglu, E., Ali, S. y Dutta, D. (2023). Entrepreneurial orientation, CEO power and firm performance: an upper echelons theory perspective. *Management Decision*, 61(6), 1773-1797. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0641>

- Salinas Cerreño, J. (2024). Hacia una Teoría del cambio. *Iberoamerican Business Journal*, 8(1), 129-150. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2024.vol8.1.11091>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. y Hermann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Sangama-Sánchez, A., Dávila-Lavi, H. C. y Alva Palacios-Gómez, L. E. (2025). Liderazgo y competitividad en medianas empresas. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1), 218-231. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.285>
- Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Schein, E. H. y Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.^a ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership,+5th+Edition-p-9781119212041>
- Silva-Treviño, J., Macías-Hernández, B., Tello-Leal, E. y Delgado-Rivas, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Soler-Sanchis, A., Gil-Saura, I. y Berenguer-Contrí, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *Retos*, 15(29), 165-179. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>
- Sucasaca Apaza, G. (2025). Implementación de planes operativos y estratégicos para la gestión de calidad en hospitales tipo II—RED Asistencial Puno—ESSALUD. *Capital Social*, 1, e20255. <https://doi.org/10.26788/2025.cs.5>
- Tamayo-Noroña, G. y Moreno-Gavilanes, K. (2023). Desempeño laboral: un análisis de las habilidades, oportunidades y motivación del capital humano del sector financiero cooperativista año 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 276-289. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1803>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://doi.org/10.1002/smj.4250180701>
- Velezmoro Montes, Y. y Solórzano Zavala, J. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3826-3867. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3361
- Viteri Arias, D. L. (2021). *El liderazgo y su incidencia en la competitividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32121>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yaulilahua-Huacho, R. y Almenaba-Guerrero, Y. (2022). Liderazgo y cultura organizacional: Influencias en la productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>
- Yukl, G. y Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9.^a ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/leadership-in-organizations/P200000006445/9780135641255>
- Zambrano Briones, E. C. y Briones Saltos, L. O. (2024). Calidad del servicio y su incidencia en la fidelización del cliente - Cooperativa Comercio, Portoviejo. *ECA Sinergia*, 15(3), 36-47. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i3.6186>

Apéndices

Apéndice 1: matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA - TRABAJO DE TITULACIÓN. FCA - ADE.

Título	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
“LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AQUAPRO PURIFICADORA DE AGUA, LA LIBERTAD, AÑO 2025”	Formulación del problema	Objetivo General	La determinación de la relación entre el liderazgo	VARIABLE 1 Liderazgo estratégico	DIMENSIÓN 1 Dirección estratégica	1.1.1 Indicador cumplimiento de objetivos estratégicos	Diseño de investigación No experimental
	¿Cuál es la relación entre el liderazgo	Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa	entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional			1.1.2 Indicador coherencia entre la planificación institucional y las actividades	
	estratégico y la competitividad	AQUAPRO, purificadora de agua del cantón La Libertad, año 2025	permitirá fundamentar el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la			1.1.3 Indicador capacidad de proyección y visión a largo plazo	Enfoque Mixto (cuantitativo y cualitativo)
	organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, del cantón La Libertad, año 2025?	Objetivos específicos	competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, cantón La			1.2.1 Indicador capacidad para resolver problemas estratégicos	
		1 Diagnosticar el liderazgo estratégico de AQUAPRO mediante sus	cantón La		DIMENSIÓN 2 Toma de decisiones estratégicas	1.2.2 Indicador	Alcance Descriptivo-correlacional fase propositiva

Sistematización del problema	dimensiones de dirección estratégica, toma	Libertad, año 2025.		efectividad en la toma de	Métodos Inductivo Deductivo
¿Cómo se manifiesta el liderazgo estratégico en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, considerando las dimensiones de dirección estratégica, toma de decisiones, cultura organizacional y gestión del cambio?	de decisiones, cultura organizacional y gestión del cambio en la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad			decisiones organizacionales 1.2.3 Indicador nivel de análisis y evaluación de resultados obtenidos	Población Gerente:1 Empleados: 11 Clientes:2000 Proveedores:3
¿Cuál es el nivel de competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua, considerando las dimensiones de eficiencia operativa, calidad, posicionamiento	2 Evaluar la competitividad organizacional de AQUAPRO mediante las dimensiones de eficiencia operativa, calidad, posicionamiento de mercado y capacidades organizacionales en la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad		DIMENSIÓN 3 Cultura organizacional	1.3.1 Indicador percepción de responsabilidad y ética organizacional 1.3.2 Indicador calidad de la comunicación y coordinación institucional 1.3.3 Indicador nivel de confianza en las relaciones comerciales con la organización	Muestra Gerente:1 Empleados:11 Clientes 277 Proveedores: 3 Técnicas e instrumentos Encuesta - Cuestionario Entrevista - Guía de entrevista Observación - Ficha de observación
	3 Identificar los factores del liderazgo estratégico que		DIMENSIÓN 4 Gestión del cambio organizacional	1.4.1 Indicador nivel de aceptación de los cambios organizacionales 1.4.2 Indicador percepción sobre	

de mercado y capacidades organizacionales?	relacionen la competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO purificadora de agua, La Libertad			la comunicación del cambio
¿Qué relación existe entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua?	4 Diseñar estrategias de liderazgo estratégico orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional de AQUAPRO, La Libertad			1.4.3 Indicador participación en el seguimiento de procesos de cambio
¿Qué estrategias de liderazgo pueden diseñarse para fortalecer la competitividad organizacional de la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua?		VARIABLE 2 Competitividad organizacional	DIMENSIÓN 1 Eficiencia operativa	2.1.1 Indicador nivel de reducción de fallas operativas
				2.1.2 Indicador eficiencia en el seguimiento de procesos
				2.1.3 Indicador desempeño y compromiso del equipo
			DIMENSIÓN 2 Calidad	2.2.1 Indicador opinión sobre la calidad del servicio
				2.2.2 Indicador percepción de

		satisfacción del cliente
		2.2.3 Indicador percepción de mejora en los procesos
		3.1.1 Indicador imagen percibida de la empresa
	DIMENSIÓN 3 Posicionamiento del mercado	3.1.2 Indicador percepción de valor frente a la competitividad
		3.1.3 Indicador nivel de confianza hacia una marca
		4.1.1 Indicador percepción sobre conocimientos y habilidades del personal
	DIMENSIÓN 4 Capacidades organizacionales	4.1.2 Indicador opinión sobre el orden y coordinación de actividades
		4.1.3 Indicador percepción de la atención y

comunicación
con clientes

.

Apéndice 2: cronograma



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES 2026-1

025-JRBB-UPSE-2026

Estudiante: Jeniffer Roxana Campoverde García
Curricular

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración
Tutor: Ing. Jacqueline Bacilio Bejagua, Ph.D.

No.	Actividades	Fecha	Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:	29/4/26																
2	Introducción	1/5/26																
	Planteamiento del problema	9/5/26																
	Objetivos	12/5/26																
	Justificación	26/5/26																
3	Capítulo I: Marco Referencial																	
	Revisión de la literatura	5/6/26																
	Desarrollo de teorías y conceptos	16/6/26																
	Fundamentos legales	16/6/26																
4	Capítulo II: Metodología																	
	Diseño de la investigación	30/6/26																
	Población y muestra	30/6/26																
	Procesamiento de datos	30/6/26																
5	Capítulo III: Resultados y Discusión																	
	Análisis de datos de entrevista	14/7/26																
	Análisis de datos de encuesta	14/7/26																
	Discusión	14/7/26																
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	14/7/26																
7	Certificado Anti-plagio	19/7/26																
8	Entrega de informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	20/7/26																

Atentamente,

Ing. Jacqueline Bacilio Bejagua, Ph.D. DOCENTE TUTOR	Jeniffer Roxana Campoverde García ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Ilario Guadalupe Contreras, MBA. - Coordinador de la Comisión de Titulación. Archivo

Apéndice 3: carta aval

La Libertad, 06 de mayo de 2026

Lcdo.

José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Reciba cordiales saludos de parte de la empresa **AQUAPRO Purificadora de Agua**, deseándole éxitos en sus labores diarias en favor de la comunidad universitaria.

Por medio de la presente, yo, **Carlos Eduardo García Segura**, en calidad de **Gerente General** de la empresa **AQUAPRO Purificadora de Agua**, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, hago constar que autorizo y avalo el desarrollo de la investigación titulada:

"Liderazgo estratégico y competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua del cantón La Libertad, año 2025".

La investigación será desarrollada por la estudiante **Jeniffer Roxana Campoverde García**, de la carrera de **Administración de Empresas** de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE)**, como requisito para la obtención de su título profesional.

Asimismo, autorizo el acceso a la información necesaria para el desarrollo del estudio, siempre que se respeten los principios de confidencialidad, ética e integridad académica, y que la información proporcionada sea utilizada exclusivamente con fines investigativos.

Se extiende la presente carta aval para los fines académicos que correspondan.

Atentamente,



Nombre: Carlos Eduardo García Segura

C.I: 0922153747

Cargo: Gerente General

Empresa: AQUAPRO Purificadora de Agua

Apéndice 4: ficha de observación

1. DATOS GENERALES:

Nombre del Estudiante: Jeniffer Roxana Campoverde García.

Fecha de Observación: 08/04/2026

Hora de Observación: 15h00 ☐ a.m. x p.m.

Localización: ☐ Santa Elena X La Libertad ☐ Salinas ☐ Otro: _____

Nombre de la Organización / Empresa observada:

“AQUAPRO” **Área o Departamento observado:** Área

Administrativa y Operativa **Tipo de Organización:** ☐ Pública x

Privada ☐ Mixta

Sector Económico: x Servicios ☐ Comercio ☐ Industrial ☐ Otro: _____

Número estimado de empleados en el área observada: 11

- **Actividad administrativa observada:** (Ejemplos: Servicio al cliente, Control Financiero, Gestión Administrativa/Inventarios/Talento Humano, Liderazgo, RSE, Cadena de Suministro, Logística y Distribución, entre otros).

LIDERAZGO

- **Actores clave involucrados:**
Jefe Administrativo y Personal operativo
- **Descripción detallada de la dinámica observada:**

2. Durante la observación realizada en la empresa AQUAPRO se evidenció que el gerente coordina las actividades administrativas y operativas mediante la asignación de funciones y la supervisión de las tareas diarias. Sin embargo, se observaron limitaciones en la comunicación de los objetivos organizacionales, la participación del personal en la toma de decisiones y la existencia de lineamientos estratégicos claramente establecidos para orientar el trabajo. Asimismo, se identificaron diferencias en el compromiso y la coordinación entre los colaboradores durante el

desarrollo de las actividades, lo que puede influir en la eficiencia de los procesos y en la capacidad de la empresa para fortalecer su competitividad. Estas evidencias justifican la necesidad de analizar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA:

¿Qué evidencias permiten identificar una problemática administrativa?

- Se observaron dificultades en el cumplimiento de las directrices emitidas por la gerencia.
- Se evidenciaron diferencias en el nivel de compromiso y coordinación entre algunos colaboradores.
- Se identificaron limitaciones en la comunicación entre los responsables y el personal.
- Se observaron situaciones que podrían influir en el desempeño organizacional y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

¿Qué consecuencias directas o indirectas genera esta situación?

- Retrasos en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.
- Dificultades en la coordinación del trabajo entre los colaboradores.
- Afectación del desempeño organizacional.
- Posibles limitaciones en la competitividad organizacional y en la capacidad de la empresa para responder de manera eficiente a las necesidades de sus clientes.

¿Qué posibles causas podrían estar generando la problemática?

- Limitaciones en la dirección estratégica de la organización.
- Deficiencias en la comunicación organizacional.
- Dificultades en la toma de decisiones y en la coordinación del personal.
- Limitado fortalecimiento de la cultura organizacional y de la gestión del cambio

- ¿Qué área del conocimiento administrativo podría abordar este problema?

☐ Talento Humano ☐ Finanzas ☐ Logística ☒ Competitividad ☐ Marketing ☐
Innovación ☐ RSE ☐ Comercio Exterior ☐ Otro: ____

5. POSIBLE IDEA DE INVESTIGACIÓN

"Liderazgo Estratégico y Competitividad Organizacional en la Empresa AQUAPRO Purificadora de Agua del cantón La Libertad, año 2025."

6. COMENTARIOS ADICIONALES

La observación realizada permitió identificar situaciones relacionadas con la dirección del personal, el cumplimiento de las actividades y la coordinación entre los colaboradores, aspectos que podrían influir en el desempeño de la empresa. A partir de estas evidencias surge la necesidad de investigar si en AQUAPRO existe un liderazgo estratégico y determinar su relación con la competitividad organizacional. Los resultados de la investigación permitirán conocer el comportamiento de ambas variables y aportar información para fortalecer la gestión empresarial y la capacidad competitiva de la organización.

Apéndice 5: guía de encuesta y entrevista

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA AQUAPRO PURIFICADORA DE AGUA, LA LIBERTAD, AÑO
2025**

Diseño de investigación:	No experimental transversal
Validación del instrumento:	Juicio de expertos
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach
Objetivo general:	Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO, purificadora de agua del cantón La Libertad, año 2025."

SECCIÓN 1

ENCUESTA PARA EMPLEADOS

Estimado(a) colaborador(a):

La presente encuesta tiene fines académicos y forma parte de una investigación sobre el liderazgo estratégico y la competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para fines de investigación.

Escala de valoración:

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Indicador: Capacidad para resolver problemas estratégicos						
4	Los problemas dentro de la empresa se solucionan de manera oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Efectividad en la toma de decisiones organizacionales						
5	Las decisiones tomadas por la gerencia favorecen el desarrollo del trabajo operativo.	☐	☐	☐	☐	☐
6	El liderazgo de la gerencia contribuye al mejoramiento de la competitividad de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Nivel de análisis y evaluación de resultados obtenidos						
7	La empresa se evalúan los resultados del trabajo realizado para mejorar el desempeño.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Cultura organizacional						
Indicador: Percepción de responsabilidad y ética organizacional						
8	La empresa se practican valores éticos y de responsabilidad laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Calidad de la comunicación y coordinación institucional						
9	Existe una adecuada coordinación y comunicación entre los trabajadores.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Nivel de confianza en las relaciones con la organización						
10	Se siente valorado(a) y reconocido(a) como parte de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

N°	Ítem	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Gestión de cambio						
<i>Indicador: Nivel de aceptación de los cambios organizacionales</i>						
11	La empresa promueve la adaptación a los cambios organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Percepción sobre la comunicación del cambio</i>						
12	La gerencia explica claramente las razones de los cambios realizados en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Participación en el seguimiento de procesos de cambio</i>						
13	Los trabajadores tienen participación en las propuestas de mejora y cambios organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Eficiencia operativa						
<i>Indicador: Nivel de reducción de fallas operativas</i>						
14	La empresa actúa rápidamente para solucionar las fallas operativas.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Eficiencia en el seguimiento de procesos</i>						
15	Existe una adecuada supervisión y seguimiento de los procesos de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Desempeño y compromiso del equipo</i>						
16	El personal demuestra compromiso con las actividades y objetivos de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
24	AQUAPRO posee ventajas competitivas frente a otras empresas similares del sector.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 2

ENCUESTA PARA CLIENTES

Estimado(a) cliente:

La presente encuesta tiene fines académicos y busca conocer su percepción sobre la calidad del servicio y el desempeño de la empresa AQUAPRO. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines de investigación.

Escala de valoración:

Valor	Descripción
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor refleje su percepción, según la escala indicada.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Calidad						
<i>Indicador: Opinión sobre la calidad del servicio</i>						
1	El servicio brindado por AQUAPRO cumple con estándares de calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Percepción de satisfacción del cliente</i>						
2	Se siente satisfecho(a) con el servicio recibido por parte de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Percibe compromiso de la empresa por mejorar continuamente la atención al cliente.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Percepción de mejora en los procesos</i>						
4	Percibe mejoras constantes en los servicios ofrecidos por AQUAPRO.	☐	☐	☐	☐	☐
5	AQUAPRO ha mejorado la calidad de sus servicios en los últimos años.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Posicionamiento del mercado						
<i>Indicador: Imagen percibida de la empresa</i>						
6	AQUAPRO es una empresa confiable.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Percepción de valor frente a la competencia</i>						
7	Los precios de AQUAPRO son adecuados en relación con la calidad del servicio ofrecido.	☐	☐	☐	☐	☐

N°	Ítem	1	2	3	4	5
8	AQUAPRO demuestra capacidad de mejora continua frente a otras empresas similares.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Nivel de confianza y preferencia hacia la marca						
9	Recomendaría los servicios de AQUAPRO a otras personas.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Cultura organizacional						
Indicador: Calidad de la comunicación y coordinación institucional						
10	El trato recibido por parte del personal de AQUAPRO es cordial y respetuoso.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Percepción de responsabilidad y ética organizacional						
11	AQUAPRO actúa con responsabilidad y compromiso hacia sus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Gestión de cambio						
Indicador: Nivel de aceptación de los cambios organizacionales						
12	AQUAPRO se adapta adecuadamente a las necesidades y exigencias de sus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 3

ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Estimado(a) proveedor(a):

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Dirección estratégica						
<i>Indicador: Coherencia entre la planificación institucional y las actividades</i>						
1	AQUAPRO planifica y organiza adecuadamente sus compromisos comerciales con los proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Indicador: Capacidad de proyección y visión a largo plazo</i>						
2	AQUAPRO mantiene una visión de crecimiento que favorece relaciones comerciales estables y duraderas.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Toma de decisiones estratégicas						

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Indicador: Capacidad para resolver problemas estratégicos						
3	La gerencia de AQUAPRO toma decisiones oportunas y adecuadas para resolver los problemas que surgen en la relación comercial.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Nivel de análisis y evaluación de resultados obtenidos						
4	AQUAPRO evalúa y busca mejorar continuamente las relaciones comerciales con sus proveedores.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Cultura organizacional						
Indicador: Calidad de la comunicación y coordinación institucional						
5	La comunicación y coordinación para los pedidos y entregas con AQUAPRO se realiza de manera eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
Indicador: Nivel de confianza en las relaciones comerciales con la organización						
6	Percibe confianza y transparencia en la relación comercial con AQUAPRO.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Existe compromiso institucional por parte de AQUAPRO para mantener relaciones comerciales estables y eficientes.	☐	☐	☐	☐	☐
DIMENSIÓN: Gestión de cambio						
Indicador: Nivel de aceptación de los cambios organizacionales						
8	AQUAPRO se adapta adecuadamente a nuevas exigencias y cambios del entorno comercial.	☐	☐	☐	☐	☐

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Indicador: Percepción sobre la comunicación del cambio						
9	AQUAPRO comunica de manera clara los cambios que afectan la relación comercial (precios, condiciones, plazos, entre otros).	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN 4

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE

Instrucciones: Las siguientes preguntas son de carácter abierto. Responda con la mayor sinceridad posible. La información será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1

¿Cómo describiría el liderazgo actual dentro de la empresa AQUAPRO?

¿De qué manera considera que influye en el desempeño de los trabajadores?

Respuesta:

2

¿Cuáles son los principales problemas que afectan la competitividad de la empresa?

¿Por qué considera que se originan estos problemas?

Respuesta

5

¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para diferenciarse de sus competidores y satisfacer las necesidades de sus clientes?

¿Qué aspectos considera necesario fortalecer para mejorar su posición competitiva?

Respuesta:

3

¿Cómo promueve la participación y el compromiso de los trabajadores en el logro de los objetivos empresariales?

¿Qué desafíos enfrentan para mantener al personal motivado?

Respuesta:

4

¿Qué problemas y dificultades enfrenta la empresa en la toma de decisiones organizacionales?

¿Cómo afectan estas dificultades al desempeño general de la organización?

Respuesta:

6

¿Qué estrategias utiliza la empresa para enfrentar los cambios del mercado y la competencia?

¿Considera que estas estrategias son suficientes para mantener la competitividad?

Respuesta:

7

¿Cuáles son las principales debilidades en los procesos operativos de la empresa?

¿Qué cambios considera prioritarios para mejorar dichos procesos?

Respuesta:

8

¿Cómo se comunican los objetivos estratégicos al personal?

¿Cómo influye la comunicación interna en su cumplimiento?

Respuesta:

9

¿Qué prácticas de liderazgo considera prioritarias para fortalecer la competitividad de AQUAPRO?

¿Por qué considera que estas prácticas son las más importantes?

Respuesta:

10

¿Qué limitaciones organizacionales afectan actualmente el crecimiento de la empresa?

¿Qué cambios estratégicos considera necesarios para superar estas limitaciones?

Respuesta:

Apéndice 6: validación de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Liderazgo estratégico y competitividad organizacional en la empresa "AQUAPRO" purificadores de agua, La Libertad, año 2025"

Autor del Instrumento: Jeniffer Roxana Campoverde García

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SURCIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos-científicos de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 23 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
Ing. Viltón Perero Sabina Gisella, MSc.

UPSE *¡crece Sites!*

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

f @ www.upse.edu.ec



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Liderazgo estratégico y competitividad organizacional en la empresa "AQUAPRO" purificadora de agua, La Libertad, año 2025"

Autor del Instrumento: Jeniffer Roxana Campoverde García

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				X	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 23 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
Ing. Viltón Perero Sabina Gisella, MSc.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE *¡crece contigo!*

f i t v www.upse.edu.ec



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Liderazgo estratégico y competitividad organizacional en la empresa "AQUAPRO" purificadora de agua, La Libertad, año 2023", planteado por la estudiante Jeniffer Roxana Campoverde García con cédula de identidad 0928238922, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 23 de junio de 2026.



Ing. Villón Perero Sabina Gisella, MSc.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 7: certificado de antiplagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 27 de julio de 2026

026 -JRBB-UPSE-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "Liderazgo estratégico y competitividad organizacional en la empresa AQUAPRO Purificadora de Agua del cantón La Libertad, año 2025", elaborado por el/la estudiante Jeniffer Roxana Campoverde Garcia , de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 3% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



Ing. Jacqueline Bacilio Bejequen, Ph.D.

C.I.: 0918831314

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

3%

Overall Similarity

Date: Jul 17, 2024 10:15 p.m.
Matches: 0% / 3200 words
Source: 1

Remarks: Low similarity
scored, consider making
necessary changes if needed

Verify Report:
Scan this QR Code



Apéndice 8: ficha de control de tutorías



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE CONTROL DE TUTORÍAS DEL T.I.C.

027-JRBB-UPSE-2026

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Docente: Ing. Nombre del Docente, Ph.D. ☒ Tutor ☐ Especialista

Estudiante: Jeniffer Roxana Campoverde García

Paralelo: 8/1 Vespertino

No.	FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO
		INICIO	FIN		
1	29/4/26	10:00 am	11:00 am	Inicio formal del Trabajo de Integración Curricular y revisión preliminar del esquema de la Introducción.	Comprensión y establecimiento de la orientación general del proyecto, definiendo con claridad los parámetros académicos requeridos y estructurando el borrador inicial de la Introducción.
2	1/5/26	10:00 am	11:00 am	Revisión, corrección y ajuste sintáctico de la redacción de la Introducción.	Delimitación adecuada de la temática de estudio, logrando una redacción coherente, fluida y con sustento preliminar que contextualiza correctamente el tema a investigar.
3	9/5/26	10:00 am	11:00 am	Formulación, análisis y retroalimentación del planteamiento del problema.	Identificación, caracterización y delimitación precisas de la problemática abordada, argumentando las causas, efectos y formulación general de las preguntas de investigación.
4	12/5/26	10:00 am	11:00 am	Revisión y estructuración técnica del Objetivo General y los Objetivos Específicos.	Formulación clara y alcanzable del objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos, guardando estricta alineación metodológica con la pregunta central del estudio.
5	26/5/26	10:00 am	11:00 am	Análisis, revisión y fundamentación de la justificación del proyecto.	Argumentación sólida de la viabilidad, utilidad y conveniencia del estudio, detallando de forma explícita sus aportes e implicaciones prácticas, teóricas y metodológicas.
6	5/6/26	10:00 am	11:00 am	Capítulo I: Marco Referencial Sistematización de la revisión de literatura y antecedentes de investigación.	Análisis crítico de estudios previos locales, nacionales e internacionales, seleccionando antecedentes pertinentes que fundamentan el estado del arte de la investigación.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

7	19/6/26	10:00 am	11:00 am	Capítulo I: Desarrollo de bases teóricas, marco conceptual y fundamentos legales aplicables.	Consultación y articulación del sistema teórico y doctrinario con las variables de estudio, así como la identificación e integración del marco normativo y legal correspondiente.
8	30/6/26	10:00 am	11:00 am	Capítulo II: Metodología Estructuración del diseño de investigación, población, muestra y procesamiento de datos.	Definición precisa del enfoque, del tipo y del diseño de la investigación, así como del cálculo de la población/muestra y del diseño de los instrumentos para la recolección de datos.
9	14/7/26	10:00 am	11:00 am	Capítulo III: Resultados y Discusión. Análisis cuantitativo y cualitativo de encuestas y entrevistas, triangulación de información, conclusiones y recomendaciones.	Interpretación sistemática de hallazgos mediante técnicas estadísticas y cualitativas, contrastación de resultados con la literatura revisada, y síntesis final redactada en conclusiones y recomendaciones operativas.
10	27/7/26	10:00 am	11:00 am	Evaluación del reporte del Certificado Anti plagio y revisión del informe final para la entrega de aprobación por parte del tutor.	Verificación del cumplimiento del porcentaje permitido de similitud académica, consolidación total del documento de titulación y formalización de la aprobación mediante el informe del tutor.

Observaciones: Durante el proceso de tutorías se realizó el seguimiento continuo al desarrollo de la investigación, efectuando las correcciones y mejoras sugeridas por el tutor en cada capítulo. Una vez incorporadas las observaciones metodológicas, teóricas y de redacción, el trabajo de titulación quedó consolidado y apto para su entrega final y sustentación.

Evidencias:





FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Atentamente,

		
Ing. Jacqueline Bacilo Bejueque, Ph.D. DOCENTE TUTOR		Jennifer Roxana Campoverde García ESTUDIANTE

C. c.: Ing. Rensó Guzmán Contreras, MBA – Coordinador de la Comisión de Titulación.
Astoria

Apéndice 9: evidencia recolección de datos empleados

[illegible]

Apéndice 11: evidencia de entrevista con gerente y visita a la empresa



Apéndice 12: evidencias de tutorías

