



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**Plan estratégico para la empresa Junta
Administradora de Agua Potable y Saneamiento
Regional Patamarca.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada y Licenciado en
Administración de Empresas**

Autores:

Daniela Cristina Coronel Burbano; Jack Alberto Egas Alaña

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

**Año
2023**

DEDICATORIA

Jack Egas Alaña

Dedico este trabajo a mis padres, a mi Madre que me ha ensañado a nunca rendirme, a siempre cumplir mis metas, sin ella no tendría la personalidad de haber logrado este objetivo, a mi Padre que ha estado conmigo en cada paso de mi vida enseñándome y forjándome como una persona de bien, a nunca dejar que me rinda en todo este proceso, gracias a él puedo celebrar este logro, y de manera especial a mi hermana que ha estado conmigo en este largo camino y a mi mascota un ser divino que ha estado junto a mí para lograr esta meta.

Daniela Coronel Burbano

Dedico este trabajo de titulación a mi Padre por su amor y apoyo incondicional, sin su sabiduría no habría podido llegar tan lejos, gracias por alegrar mis días oscuros y todo el amor y comprensión que me has brindado durante mi carrera, a mi Madre por siempre estar pendiente de mí, sin su apoyo y amor no podrá haber logrado esto, a mis hermanas Paulina y Belén por siempre estar a mi lado y ser mi pilares durante toda mi formación académica, gracias por sus consejos y bromas, y a mis mascotas Frida y Kira por la compañía brindada en las madrugadas, por ultimo y no menos importante a mí por haber logrado una meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Jack Egas Alaña

Agradezco a mis padres que han sido las personas que me han acompañado en este largo camino, sin sus consejos y apoyo incondicional desde un principio no hubiera logrado este objetivo.

A todos los miembros de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca por habernos dado su apoyo en la elaboración de este trabajo.

A mi compañera de tesis Daniela por todo el esfuerzo y paciencia que ha tenido para realizar este trabajo.

A nuestra directora de tesis Juanita Bersosa que no has guiado de la mejor manera en este trabajo con la finalidad de cumplir esta gran meta.

Daniela Coronel Burbano

Agradezco a mi familia por su guía y compañía durante mi vida escolar, gracias por todo el amor y sabiduría compartido en estos años sin ustedes no sería posible este trabajo,

A todos los miembros de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca por brindarnos la información necesaria para realizar este trabajo, a mi compañero de tesis Jack por todo el esfuerzo en conjunto que hizo posible este trabajo.

A nuestras directoras de tesis Juanita Bersosa y María Isabel Arteaga gracias por toda su guía y ayuda no solo dentro de este trabajo de titulación sino a lo largo de la carrera.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Índice de anexos	viii
Resumen	ix
Abstract.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Evolución y conceptualización de la planificación estratégica.....	2
1.1.1. Elementos de la planeación estratégica	4
1.1. Análisis de los objetivos de desarrollo sostenible	8
1.2. Planificación con un enfoque de desarrollo sostenible	13
1.3. Proceso para la formulación de objetivos de la empresa.	14
1.4. Proceso para la formulación de la misión y visión de la empresa	15
1.5. Definición de indicadores y metas.....	18
1.6. Procesos de la elaboración estratégica.....	19
2. METODOLOGÍA.....	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Reseña Histórica	22
2.3. Ubicación Geográfica de la entidad.....	23
2.4. Análisis de evaluación interna	24
2.4.1 Administración.....	26
2.4.2 Marketing y ventas	27
2.4.3 Operaciones y logística	27
2.4.4 Financiera y contable	28
2.4.5 Talento Humano.....	28
2.4.6 Tecnológico e investigación y Desarrollo.....	29
2.4.7 Cadena de valor aplicada en la Junta de Agua Potable Patamarca	29

2.4.8 Administración.....	29
2.4.9 Financiera y contable	32
2.4.10 Capacitación y Fortalecimiento Organizativo.....	33
2.4.11 Información y Comunicación.....	34
2.5. Levantamiento actual de la información de la empresa.....	34
2.6. Matriz de factores Internos (EFI).....	36
2.7. Análisis del Entorno Externo	38
2.7.1 Análisis PESTEL.....	40
2.7.2 Cinco Fuerzas de Porter	41
2.8. Matriz del Entorno Externo	42
2.9. FODA y FODA Cruzado	43
2.9.1. FODA.....	43
2.9.2. FODA CRUZADO.....	45
2.9.3. Mapa estratégico	45
2.9.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	45
2.9.5 Matrices para el desarrollo de estrategias	46
2.9.6 Matriz de la Gran Estrategia.....	47
2.9.7 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	48
2.9.8 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	49
3. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO	50
3.1. Análisis interno y externo	50
3.1.1. Análisis de Factores Internos	50
3.1.2. Análisis de Factores Externos	53
3.2. Matriz Interna Externa	59
3.3. Desarrollo de estrategias para la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.....	60
3.3.1 Mapa Estratégico.....	61
3.3.2. Matriz FODA	61
3.3.3. FODA de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.....	66
3.3.4. FODA cruzada de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y saneamiento Regional Patamarca.....	68
3.3.5. Balance Scord Card- Mapa Estrategico	72

3.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	73
3.4.1. Matriz de Perfil Competitivo Aplicado en la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.	74
3.5. Matriz Boston Consulting.....	74
3.6. Matriz de la gran estrategia.....	76
3.6.1 Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	77
3.7. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	78
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
ANEXOS	92

Índice de tablas

Tabla 1: Ratio de Fondo de Maniobra	32
Tabla 2: Ratio de Razón Corriente	32
Tabla 3: Matriz EFI de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	52
Tabla 4: Matriz EFE de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	58
Tabla 5: Matriz Interna Externa de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	61
Tabla 6: Matriz FODA cruzado empresa Hershey Food Corporation	65
Tabla 7: Análisis del cruce de las fortalezas y oportunidades (FO)	69
Tabla 8: Análisis del cruce de las debilidades y oportunidades (DO)	70
Tabla 9: Análisis del cruce de las fortalezas y amenazas (FA)	71
Tabla 10: Análisis del cruce de las debilidades y amenazas (DA)	72
Tabla 11: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	79

Índice de figuras

Figura 1: Elementos de la planeación estratégica	6
Figura 2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	10
Figura 3: Etapas del proceso estratégico	21
Figura 4: Sectores a los que sirve el sistema Patamarca	24
Figura 5: Organigrama de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	31
Figura 6: Matriz de evaluación de los factores internos	38
Figura 7: Evaluación de factores externos	39
Figura 8: Análisis PESTEL	40
Figura 9: Matriz de evaluación de los factores externos	43
Figura 10: Matriz FODA	44
Figura 11: Matriz de perfil competitivo	46
Figura 12: Formato de la matriz interna y externa	47
Figura 13: Formato de la matriz de la gran estrategia	48
Figura 14: Matriz Boston Consulting	49
Figura 15: Matriz FODA de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	63
Figura 16: Matriz de perfil competitivo	74
Figura 17: Matriz Boston Consulting	75
Figura 18: Matriz de la gran estrategia de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca	77

Índice de anexos

Anexo 1: Fotografías de los talleres realizados en la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.....	92
Anexo 2: Entrevista a los directivos de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.....	93

Resumen

La planificación estratégica es un factor importante dentro de las organizaciones, la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca no cuenta con un plan funcional que cumpla dichos objetivos a corto, mediano o largo plazo que pueda satisfacer su nuevo enfoque de desarrollo sostenible, por este motivo es necesario formular un plan en el cual su misión, visión y objetivos cumpla con este nuevo enfoque de la empresa. Por este motivo el siguiente trabajo de titulación pretende aplicar diferentes herramientas de planificación, para ello se realizará el proceso de auditoría interna y externa a través de metodologías con el enfoque mixto, mediante talleres con el personal y entrevistas semiestructuradas con el gerente, directores y diferentes miembros del equipo con miras a conocer las estrategias que contribuyan la consecución de los fines institucionales.

Palabras clave: Palabras claves: agua potable, factores externos, factores internos, matriz EFI, objetivos de desarrollo sostenible, planificación estratégica

Abstract

Strategic planning is an important factor within organizations, the company Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca does not have a functional plan that meets these objectives in the short, medium, or long term that can satisfy its new approach to sustainable development, for this reason, it is necessary to formulate a plan in which its mission, vision and objectives comply with this new focus of the company. For this reason, the following degree work intends to apply different planning tools, for this, the internal and external audit process will be carried out through methodologies with the mixed approach, through workshops with the staff and semi-structured interviews with the manager, directors, and different members of the team to know the strategies that contribute to the achievement of institutional goals.

Keywords: EFI matrix, Keywords: drinking water, external factors, internal factors, strategic planning., sustainable development goals



INTRODUCCIÓN

Dentro de este proyecto de graduación se llevará a cabo la creación de un plan estratégico para la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca, la cual se dedica al servicio privado de agua potable de calidad durante 41 años a más de 5000 familias dentro del sector Patamarca. Dentro de esta empresa no se ha llevado a cabo planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, por lo que actualmente no cuenta con un plan estratégico que ayude a reconocer los objetivos, misión y visión de la empresa y las mejoras que debe implementar para un mejor desarrollo empresarial.

Por este motivo en la siguiente investigación se pretende formular un plan estratégico el cual comprende un marco teórico en donde se da a conocer los conceptos fundamentales tales como la planificación estratégica su evolución, conceptualización y sus elementos el análisis de los objetivos de desarrollo sostenible, planificación con un enfoque de desarrollo sostenible, conceptos básicos de la empresa como sus antecedentes, reseña histórica, ubicación geográfica, análisis interno y externo, matriz de análisis interno y externo, matriz FODA y FODA cruzado, mapa estratégico, matriz del perfil competitivo, matriz Boston Consulting Group (MBCG) , matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), matriz de la gran estrategia entre otras para identificar y plantear los objetivos con miras a desarrollo sostenible y los pasos para alcanzar dichos objetivos basados en los que trabaja actualmente la empresa.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

Introducción

El presente trabajo de titulación realiza una propuesta de planeación estratégica para la empresa Junta Administradora de Agua potable y Saneamiento Regional Patamarca, ubicada en el norte de la ciudad de Cuenca con un enfoque de desarrollo sostenible, dentro de este capítulo se da conocer conceptos básicos que ayudará a comprender lo que es la planeación estratégica y como realizarla con el fin de obtener resultados positivos para la organización.

1.1. Evolución y conceptualización de la planificación estratégica

Desde hace muchos años la planeación estratégica ha tenido un papel importante en la civilización, en el año de 1300 A.C. los egipcios realizaban planes estratégicos para poder construir las pirámides y templos, todo esto se puede evidenciar en los papiros donde los egipcios realizaron los diseños de estos templos, otro claro ejemplo es la cultura china la cual también ha utilizado la herramienta de planeación estratégica para la construcción de su emblemática muralla china la cual es una de las mejores obras realizadas por el hombre, antes de esta magnífica obra se llevó a cabo un proceso de planeación para poder realizar la construcción. (González & Rodríguez, 2019)

A mediados del siglo pasado se empezó a dar uso al termino de planeación como planeación estratégica y en el año de 1950 se utilizó el termino ya a nivel empresarial, en la segunda guerra mundial se empezó a establecer políticas que ayuden al cuidado del medio ambiente, esto fue de ayuda para el punto de partida de implementar la planeación estratégica en las organizaciones y en la actualidad la grandes empresas en el mundo utilizan esta herramienta que ayuda al crecimiento de una entidad todo esto se verá reflejado en los resultados de la empresa, las pequeñas empresas también han ido adaptando esta herramienta que servirá para el crecimiento progresivo de la entidad y el correcto funcionamiento de la

organización tomando en cuenta todos los recursos con los que cuenta una empresa (González & Rodríguez, 2019).

Este término se usó principalmente en la guerra y poco a poco se fue abriendo paso en la administración de las organizaciones hasta crear una línea de pensamiento que dio a las personas una forma de entender la dirección y el análisis de cómo llevar de una manera correcta una organización (Garrido, 2003).

Una estrategia, según Montoya y Montoya (2005), es un plan que se conforma de las principales metas y objetivos de una entidad que a su vez establece acciones a seguir en una empresa. Una estrategia que esta correctamente formulada ayuda a tener orden dentro de una empresa usando todos sus recursos con la finalidad de lograr una situación viable anticipando los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Labarca (2008) define el pensamiento estratégico como una actitud que está orientada a ser proactivos que se anticipe a las acciones que se den en el futuro para alcanzar un conocimiento amplio de la empresa. Este es un mecanismo que ayuda a la transformación de una entidad a su entorno competitivo.

El desarrollo de pensamiento estratégico, según Mintzberg (1997), es en sí la creación de un equipo directivo con una visión hacia el futuro con características de autoridad por parte de las personas más importantes en la organización.

Al momento de tener un conocimiento amplio de la organización se puede diseñar un plan estratégico para la empresa, para eso es importante conocer los conceptos básicos de lo que es un plan estratégico. Para realizar una planificación estratégica, se debe identificar conceptos básicos como el de la planeación estratégica, la cual es el conjunto de planes, enfoque y procesos que realiza una organización, esto da las pautas para alcanzar objetivos deseados (Rodríguez 2005; citado en Govea 2019). Las empresas deben dedicar tiempo a la planeación, esta es una parte fundamental del funcionamiento de la misma, esta ayudará al cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, convirtiéndose en una guía que previene riesgos (Rodríguez 2005; citado en Govea 2019).

Otro concepto de planeación estratégica según Mora et al. (2015; citado en Dipres 2003), es un proceso de evaluaciones sistemáticas de naturaleza empresarial, orientada a objetivos a largo plazo mediante la identificación de metas y objetivos cuantitativos,

mediante ese proceso se pueden desarrollar estrategias claras que permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados con los recursos necesarios.

Para Jaramillo y Tenorio (2019) las características de la planeación estratégica, permite el funcionamiento y mejorando los resultados:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Innovar de manera continua.
- Se utilizan los recursos de manera eficaz para cumplir con los objetivos planteados.
- Hace que la organización tenga un funcionamiento adecuado y coordinado de la entidad.
- Toma de decisiones oportunas.
- Al tener un plan reduce la incertidumbre antes futuras situaciones.
- Minimiza riesgo y aprovecha de manera oportuna las oportunidades.

1.1.1. Elementos de la planeación estratégica

Según Chiavenato (2005) la planeación estratégica esta constituidas por vario elementos como son:

- I. Misión: Se entiende como la razón de ser de la organización, básicamente a lo que se dedican.
- II. Visión: Es hacia donde están orientada la empresa a futuro, para esto es importante saber en dónde está la empresa y hacia dónde quiere llegar.
- III. Análisis estratégico externo: Analiza todos los factores externos que puede afectar, esto permite identificar amenazas y oportunidades.
- IV. Diagnóstico interno: Analiza cual es el estado de la organización en ese momento, permitiendo a identificar sus debilidades y fortalezas, al identificarlas se podrá crear estrategias para mejorar el desarrollo de la entidad.
- V. Determinantes del éxito: Es parte de la fundamental de la planeación estratégica, ya que nos permite conocer la entidad y la situación en la que se encuentra, este permitirá establecer estrategias, realizar un análisis como el

FODA en donde se pueden observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- VI. Definición de objetivos: Es una parte importante definir los objetivos que quiere alcanzar la empresa a futuro, para así poder crear estrategias que ayuden a la toma de futuras decisiones.
- VII. Formulación de estrategias: Este punto se puede realizar por medio de dos Formas, la primera (Porter), analizando las cinco fuerzas con relación a la organización las cause son:
 - Poder de negociación de los clientes
 - Poder de negociación con los proveedores
 - La amenaza de los competidores nuevos
 - Amenazas por productos nuevos
 - Competencia

La otra forma de plantear una estrategia es relacionando la entidad con sus intereses, esto creara estrategias válidas según Chiavenato (2005):

1. Formulación del plan estratégico: Para este punto se necesita desarrollar programas específicos para la entidad, optimizando los recursos mediante el control del trabajo.
2. Auditoria del desempeño y resultados: Esta es la etapa en la que se realiza una evaluación los planes o estrategias implementados por la entidad, este proceso permite la toma de decisiones que lleve al éxito de la o la modificación de los mismos, este realiza proceso se mediante indicadores de desempeño y los diversos otros indicadores de medición que realice la entidad.

Figura 1

Elementos de la planeación estratégica



Nota: dentro de la imagen podemos observar los elementos de la planeación estratégica.

Fuente: Basado en Porter, 2004

Según D'Alessio (2008) se deben desarrollar equipos funcionales cuyo propósito sea dirigido hacia la misión, visión y objetivos de la empresa, dirigido a áreas específicas para no duplicar el esfuerzo con la meta de optimizar recursos. Se debe resaltar que el aprendizaje e integración de planes operativos que se alinean e integran a los objetivos de la empresa para obtener resultados mediante un proceso de aprendizaje organizacional. Este siempre se va a innovar al pasar del tiempo.

Se debe tener en cuenta que, al principio de implementar la planeación estratégica aplicada, creando una curva de aprendizaje, mejorando la comprensión de los elementos, responsabilidades, recursos, cronogramas, entre otros, pero sobre todo establecer la de la empresa, es decir, su cultura y valores y su enfoque. (D'Alessio, 2008)

D'Alessio (2008) nos da un ejemplo de cómo realizar un plan operativo el cual se basa en dos factores claves:

- Fijar los factores importantes en la planeación de las estrategias
- Reconocer decisiones que requieren definición de política.
- Prioridad de gestiones en actividades:
 - Es importante la ubicación y evaluación de planta.
 - Diseños de productos, procesos, trabajo y planta.
 - Programación de las operaciones, planeamiento, pronóstico.
 - Innovación en los sistemas productivos
 - Sistemas de mantenimiento

Como segunda parte el autor propone implementar dicha estructura basado en cinco elementos claves: plantear los objetivos a corto plazo, implementar políticas, optimizar recursos, aplicar estructura organizacional y recursos humanos. Es fundamental entender que la formulación de las estrategias con éxito no garantiza su efectividad, esto se debe tomar en cuenta para facilitar la dirección, medición de objetivos y su eficiencia y eficacia.

1.1. Análisis de los objetivos de desarrollo sostenible

Para poder hablar sobre el desarrollo sostenible se debe conocer primero sus raíces, las cuales se vienen desde los años 40, empezando por su relación con el desarrollo y los componentes ambientales, obtuvo los primeros conceptos como el de producción sostenible, el cual abarcaba los recursos naturales y la gestión de estos para la generación actual sin perjudicar a las siguientes. (Madroñero y Guzmán, 2018)

Durante los años 50, se establecen los factores denominan al llamado “tercer mundo”, siendo un proveedor de materias primas para la guerra fría, la cual cambio el orden mundial, evidenciando la pobreza que existía en algunas partes como Asia, África y América Latina dando origen al concepto de países subdesarrollados. (Madroñero y Guzmán, 2018)

Para los años 70 los problemas medioambientales toman un contexto político gracias a conferencias ambientales realizadas por la Organización de Naciones Unidas (ONU), dando a conocer el riesgo que implica para la humanidad, la contaminación, deterioro de progresivo de la naturaleza y la extinción de las especies. En los años 80 se publicó el “Libro Verde” en el cual se realiza un análisis sobre cómo se debe involucrar la política en el medio ambiente, esto genero conciencia sobre los recursos limitados, el agujero en la capa de ozono y la contaminación en general. A finales de esta década e inicios de los años noventa se crea la “Agenda 2021” en repuesta a las problemáticas ya antes mencionadas busca “promover el desarrollo sostenible a partir de acciones para ser cumplidas a nivel mundial, nacional y local”. En la Conferencia de 1992 de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en Rio de Janeiro sobre el Medio Ambiente se establecieron niveles de cooperación entre naciones, los cuales permitan llegar a los acuerdos con miras a proteger a los diferentes colectivos de protección al medio ambiente, con hincapié en que los estados tienen como obligación cuidar los recursos naturales eliminando la extracción masiva, la producción y consumo de los mismos. En la misma década entra con fuerza el Convenio de Diversidad Biológica, el cual establece un valor interno y externo de la naturaleza, en el cual se vuelve fundamental el desempeño de los ecosistemas y su biodiversidad, entendiendo la relación entre los mismos y los beneficios que estos aportan a la

creación de materia prima, producción y más. Es por este motivo que se debe establecer derechos para la protección de la naturaleza. (Madroñero y Guzman,2018)

A medida que crece el impacto ambiental se empieza a crear el concepto de “desarrollo sostenible” o “dimensiones ecológicas, económicas y sociales”, este concepto se analiza desde la dimensión ecológica, esto se traduce como el proceso mediante el cual el un conjunto de opciones se incrementa para una colectividad de individuos. Este concepto busca para las futuras generaciones la estabilidad entre el medio ambiente y el desarrollo económico. Los avances tecnológicos se han convertido en un medio entre el ser humano y el medio ambiente ya que intervención implementando actores actuales los cuales transforman las condiciones del ecosistema. (Kammerbauer, 2001)

Con esta información se debe recalcar que la Organización de Naciones Unidas (ONU) mencionan conceptos interesantes para complementar el enfoque de desarrollo sostenible en la planificación entre alguno de ellos se tiene, que el Desarrollo Sostenible intenta cumplir con las necesidades de la generación actual sin afectar a las necesidades de las futuras. (Moralejo et al., 2009). La UNESCO, (2022) define el desarrollo sostenible como la capacidad de satisfacer las necesidades de esta generación sin comprometer la de las generaciones futuras. Se reconoce que el desarrollo sostenible no está solo unido a la parte ecológica, sino una perspectiva más enfocada en lo económico, ecológico y social. (Cosme, 2018)

Con base en lo investigado, se puede demostrar la importancia del desarrollo sostenible en la planeación o gestión de una empresa, debido a que no solo se habla de la parte ecológica sino de diferentes aspectos que priorizan para garantizar el bienestar en la sociedad y la economía. Se constar que con la industrialización se perdió el control del consumo de materia prima, situación evidenciada en estudios como el sistema de datos y cifras de la ONU, sin embargo, el crecimiento acelerado de las industrias produjo efectos irreversibles como contaminación del medio ambiente, extinción de diversas especies, huecos en la capa de ozono, entre otros detallados en diferentes acuerdos internacionales.

Cabe recalcar dos conceptos, el primero es desarrollo humano, que busca crear una igualdad en las oportunidades por igual en el ámbito social y económico, y el segundo

concepto es sobre Sostenibilidad, el cual hace referencia a satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer a las futuras.

En el 2015, la ONU aprobó la agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, esta agenda es una oportunidad para que los países tomen un nuevo camino con el objetivo de mejorar la vida de todos, por lo que se han planteado 17 objetivos los cuales incluyen la eliminación de la pobreza, el cambio climático, la educación, igualdad para la mujer, defensa del medio ambiente o diseño de ciudades. Estos objetivos buscan mejorar la calidad de vida de los seres humanos por igual con un enfoque en la protección de la naturaleza, es decir cumplir con las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer el mundo como se visualiza en la figura 2.

Figura 2

17 Objetivos del Desarrollo Sostenible

17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE





1.2. Planificación con un enfoque de desarrollo sostenible

El objetivo de esta de investigación es diseñar un plan estratégico para la Junta de agua potable Patamarca con un enfoque en el desarrollo sostenible para lograr desde el accionar de la Junta un impacto que mejore las condiciones de vida de la población y el entorno

Planificar desde esta perspectiva tiene como objetivo dar alternativas que equilibre los ámbitos ambiental, social y económico a las personas que están encargadas de tomar las decisiones en una organización. (Velásquez 2007).

Según Brundtland (1987), el desarrollo sostenible está formado por 3 pilares que son fundamentales: desarrollo económico, desarrollo social y la protección ambiental con el fin de que existan conexiones entre estos tres sistemas.

Por otro lado, Arce (2010), define las estrategias como el alcanzar objetivos determinados, tomando en cuenta su grado de dificultad, formulación y ejecución, esto se puede aplicar a varias áreas de la empresa como en el plan de marketing y recursos humanos, etc. Este término hace referencia a los más altos de la empresa, por lo que ahí se formulan las estrategias, pero en realidad las decisiones son tomadas por cada departamento.

Según Arce (2010) los objetivos deben contar con ciertas características como:

- Los objetivos cumplidos con menores recursos y menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con la misión y visión de la empresa.
- Debe ser un reto para la empresa.
- Se debe ejecutar en un tiempo razonable

Las estrategias a utilizar deben:

- Aprovechar oportunidades que se presenten en torno a la empresa.
- Hacer frente a las amenazas de del entorno, neutralizar o eliminar las fortalezas de la competencia.
- Neutralizar o eliminar debilidades de la empresa.

Es decir que las estrategias se concentran en el análisis externo de la empresa, como su competencia entorno y oportunidades, de esta manera la empresa puede pronosticar como se va a manejar el mercado, creando un método o sistema en el cual se van a guiar para estar a la par de la competencia y si es posible tener ventaja competitiva.

1.3. Proceso para la formulación de objetivos de la empresa.

Los objetivos empresariales sirven para poder construir un plan que haga exitoso a la organización por medio de etapas como la identificación y el análisis de factores internos y externos, de esta manera se podrá dirigir todas las acciones y decisiones a lo que quiere llegar a ser la empresa mediante la definición de objetivos empresariales generales y específicos, evaluación de los resultados. (D'Alessio, 2008).

Los objetivos de la empresa son un conjunto de metas que establece lo que la empresa quiere alcanzar a futuro, esto significa la situación a donde la organización pretende llegar y que caminos debe tomar para poder cumplirlas. Se debe tomar en cuenta para todo esto los recursos con los que cuenta la organización y estos deben ser utilizados de manera eficiente (Páez, 2021).

Por otra parte, los objetivos de la organización se encargan de informar a los colaboradores hacia dónde va la empresa y que acciones deben seguir para llegar al éxito de la organización, por esta razón se debe tener a todo el personal al tanto de las metas establecidas y así evitar que la empresa entre a la incertidumbre (D'Alessio, 2004).

Para D'Alessio (2004) los objetivos de la empresa deben tener las siguientes características que son importantes para establecerlas:

- Mediables, todos los objetivos deben poder medirse además deben ser precisos y concretos.
- Realistas, se debe tener en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa y la capacidad humana que tiene el personal de la organización.
- Claros y concisos, deben tener la suficiente claridad para poder comunicarlo a los colaboradores de la empresa y que estos se comprometan con cumplirlos.
- Coherentes, deben estar alineados con la misión y visión de la empresa.
- Explícitos, deben ser comprendidos por todos los miembros de la empresa.

Los objetivos de la empresa deben quedar establecidos según los recursos disponibles con los que cuente la organización, es parte de la planificación de las acciones y decisiones que debe tomar el área gerencial de la empresa y todo el personal debe estar informado acerca de esto.

Al definir los objetivos en una organización se tiene que tomar en cuenta todas las áreas, debe existir un balance en todas las áreas y todo esto debe verse reflejados en los resultados. Los objetivos deben ser redactados con verbos que comiencen en infinitivo como, por ejemplo, desarrollar, elaborar, obtener, etc. Además, deben ser enfocados en logros, no deben ser tareas específicas.

Cada objetivo debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué queremos lograr?
2. ¿Cuándo lo queremos lograr?
3. ¿Cuándo y cómo se evaluará?

Al momento de definir los objetivos de la organización se debe tener en cuenta la misión y visión de la empresa ya que son parte de la identidad y el propósito que tiene la empresa (Páez, 2021).

1.4. Proceso para la formulación de la misión y visión de la empresa

Pensar a futuro y planear estratégicamente permite a la organización poder sobrevivir en el mundo empresarial, este proceso requiere una fase de formulación de distintos

componentes fundamentales como son la misión y visión de una empresa. Para realizar este proceso es importante conocer los conceptos acerca de la visión y misión. La visión de una empresa responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, un enfoque a largo plazo basándose en un análisis de la situación actual de la organización. Realizar la visión significa entender la naturaleza de la empresa, poder fijar un futuro retador y tener la capacidad de que todos los colaboradores de la organización entiendan el compromiso que deben tener con la entidad esto servirá como motivación y guía para los empleados (Collings, 1994).

Una visión bien definida debe estar definida en dos partes:

- La ideología principal que define a la organización, esto servirá como guía e inspiración, la ideología central está compuesta por un propósito central y los valores que tiene la organización.
- La visión a futuro la cual se descubre analizando el interior de la empresa.

Una visión debe cumplir con 7 características importantes:

1. Simple y clara
2. Ambiciosa
3. Definida en un tiempo que permita los cambios
4. Proyectado en un alcance geográfico
5. Que sea conocida por todos
6. Expresada de tal manera que permita un sentido de urgencia
7. Una idea clara de a donde desea ir la empresa

La visión debe ser dada a conocer a todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrar y comprometer a todo el personal con su cumplimiento. La formulación de la visión debe ser un proceso que se desarrolló al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, haciendo esto la empresa se asegura que todos los colaboradores tengan conocimiento y compromiso de la visión de la entidad. Por otra parte, se debe conocer acerca de la misión que es la aplicación del intento estratégico que significa que la organización debe especificar los mercados y productos con que la empresa piensa dar su servicio utilizando de manera eficiente sus recursos y competencias. La misión también sirve para darnos cuenta los servicios que se debe y que no deben hacer y

ayuda la toma de decisiones por parte de los gerentes de la entidad para así mejorar la gestión administrativa de la organización (D Alessio, 2008).

La misión debe tener estas características principales:

- Definir lo que es organización
- Definir como se planea servir a la comunidad
- Diferenciar a la empresa de las demás
- Ser dada a conocer de forma clara
- Generar credibilidad de la organización

Una misión debe ser:

- Amplia en alcance
- Contundente para distinguirla del resto de organizaciones
- Clara en definir lo que es la empresa
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas que tengan cierto riesgo
- Proveedora de criterios
- Un marco para analizar actividad que se dan en la actualidad y a futuro
- Que cause sentimientos y emociónes positivas
- Ser dinámica en orientación
- Transmitir responsabilidad a la empresa

Según Pearce (1982), la misión debe tener 9 componentes principales que son:

1. Clientes
2. Productos
3. Mercados
4. Tecnologías
5. Objetivos de la empresa
6. Filosofía de la empresa
7. Autoconcepto de la organización
8. Preocupación por la imagen pública
9. Preocupación por los empleados

La visión y misión ayudan a la organización a identificar lo que esperan conseguir, establecen una dirección que deben seguir a largo plazo y da a entender el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos (D'Alessio,2008).

Al establecer la misión nos debe ayudar a no caer en el error de no tomar muchas direcciones, al estar confundido sobre la dirección que tomar, esto ocasiona que en la práctica no se tome ninguna dirección y unos años después el futuro de la empresa sea incierto, por esa misma razón es vital contar con una visión solida que delimite el ahora y futuro esperado. (D'Alessio,2008).

Según D'Alessio (2008) se debe considerar tres factores importantes en la visión y misión:

- Necesidades de los clientes
- Grupos de clientes
- Tecnología y formas de producción

La visión y misión debe preparar a la organización para el futuro y tiene que ser:

- Simple
- Clara y solida en contenido
- Generadoras de entusiasmo
- Motivar el compromiso en la organización
- Evidenciar la dirección de largo plazo

1.5. Definición de indicadores y metas.

Según Sampieri (2006) un indicador es una característica específica y medible para poder observar los cambios y avances que hay en una organización, por lo menos debe haber un indicador por cada resultado, estos deben ser claros y concisos. También los indicadores producen información que sirve para analizar cada área de la empresa y comprobar si se están cumpliendo los objetivos en términos de resultados.

Al momento de analizar los indicadores permite que la organización genere alertas sobre la acción, esto permite que no se pierda la dirección y que la organización siga alineada con el plan estratégico (Osaín, 2007)

Si no se miden los indicadores no se puede controlar y si no se puede controlar no se puede dirigir y al momento que pasa esto no se va a poder mejorar. Se debe medir los indicadores para resolver los siguientes puntos:

- Porque la empresa debe tomar decisiones
- Porque se debe conocer la eficiencia de la organización
- Porque se debe saber lo que pasa con la empresa en tiempo real
- Porque se debe mejorar en cada área de la organización

El objetivo de poder analizar los indicadores es conocer si la empresa va en buen camino y que logre los objetivos establecidos, todo indicador debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Identificar problemas
- Entender los procesos
- Medir comportamientos
- Facilitar la delegación del personal
- Definir responsabilidades

Según Arce (2010) las metas son un conjunto de los objetivos que han sido establecidos por los gerentes, para que las metas sean útiles deben ser específicas y difíciles, aunque deben ser posibles de realizarlas y que los colaboradores de la empresa puedan cumplirla.

Al momento que la participación incrementa en el proceso de cumplir las metas, la calidad de trabajo en la organización va a ser mejor, si el objetivo es aceptado por los colaboradores se notará mayor esfuerzo por parte del individuo para conseguirlo, en este sentido si las metas propuestas son difíciles de conseguir la motivación del personal será mayor para conseguir las metas (Locke, 1997).

1.6. Procesos de la elaboración estratégica.

El proceso estratégico en un conjunto de actividades que desarrolla una organización para poder alcanzar la visión que se estableció ayudando a proyectarse a futuro (Pedroza, 2001). El proceso es retroalimentado y se puede revisar en todo momento, esto requiere la participación de todo el personal de la empresa, que tengan conocimiento de las principales características de la organización y sientan además el deber de desarrollar mejores capacidades para la empresa (D'Alessio, 2008).

El proceso de se basa en el monitoreo del entorno que debe ser realizado permanentemente, también se debe monitorear a los clientes y consumidores. Se debe establecer sistemas de alerta eso será de gran importancia ya que avisara los cambios en el entorno, en los competidores y en la demanda, esto permitirá que el proceso se mantenga actualizado (D´Alessio, 2008).

El proceso estratégico es la actividad más importante del gerente, ya que esta persona cumple un rol importante en esta actividad que es el ser responsable de desarrollar y administrar el proceso (D´Alessio, 2008).

El proceso según D´Alessio (2008) estratégico tiene distintas características que son:

- Interactivo, por ser un proceso colegiado
- Iterativo, ya que se va corrigiendo conforme se desarrolla
- Sensibilidad, al evaluar el cambio que se pueden dar en las ponderaciones
- Contingencia, al considerar cambios que afecten el negocio
- Escenarios, al ver cambios que se desenvuelven en la empresa
- Incremental, cuando el proceso es progresivo
- Radical, cuando el desarrollo solo se lo realiza una vez

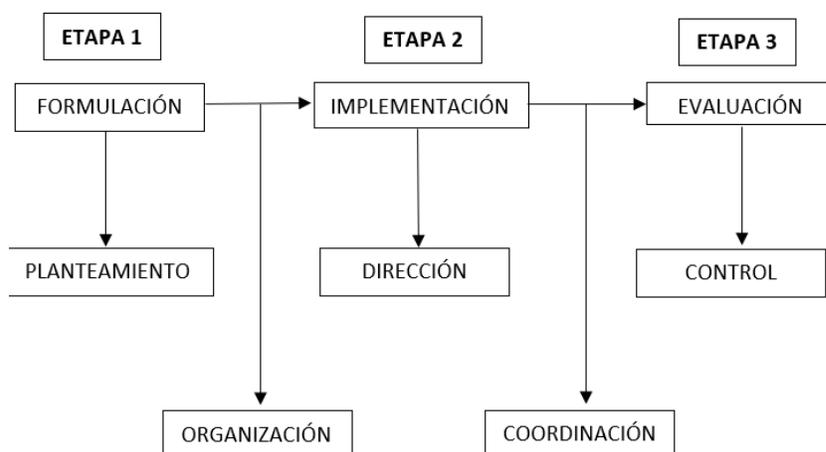
El proceso estratégico tiene como objetivos los siguientes puntos:

- Productividad y competitividad, la empresa asume el desafío de alcanzar índices de desempeño que sean satisfactorios.
- Ética y legalidad, esto significa que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dicta la ley.
- Compromiso social, la empresa debe realizar actividades que ayuden a la comunidad.

Al momento de realizar un proceso estratégico se deben seguir diferentes etapas que se observan en la figura 3:

Figura 3:

Etapas del proceso estratégico



Nota: En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo del Estratégico del proceso estratégico.

Fuente: Basado en D'Alessio, 2008

La formulación es la primera etapa, este implica el proceso de planeamiento seguido por la organización. La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes principales están conformados por procesos de dirección y coordinación. La última etapa es la evaluación, lo principal en esta etapa es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico.

Es importante que el proceso estratégico se llevó a cabo el control y ajuste requeridos que se deben realizar constantemente para mantener el alineamiento estratégico.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Introducción a la empresa

La Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca es una empresa privada dedicada a el servicio de agua potable de más de 5000 familias, siendo una empresa comunitaria sin fines de lucro la cual ha brindado este servicio durante 41 años, esta nace debido a la desigualdad en el Cantón de Cuenca de la distribución de este servicio de agua potable, a través de la autogestión y mingas de las comunidades campesinas impulsaron a la empresa a crecer gracias a las tradicionales mingas y aporte económico de los mismos usuarios, la fundación CARE y el municipio de Cuenca a través de ETAPA.

Esta empresa fue fundad el 02 de septiembre de 1981 por el Sr. Carlos Quintuña con el fin de cubrir las necesidades de las familias de sector. Durante este tiempo la empresa brinda un servicio de calidad de manera eficaz, busca la eficiencia de la empresa con un enfoque de desarrollo sostenible (Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca, 2021. p.2,3)

2.1. Antecedentes

La empresa no cumple todavía con la normativa que está buscando, esto se pudo constatar por visitas y diálogos previos que la empresa no posee una guía que ayude a cumplir los objetivos a largo, mediano o corto plazo, aparte de eso no cuenta con una misión y visión definidas, por este motivito es necesario un plan estratégico ya que es una herramienta importante para establecer las metas. La planeación estratégica permite establecer la ruta a seguir para alcanzar y definir metas, al ver estas falencias en la empresa se propone correctivos con la finalidad de que esta mejore la organización y ofrezca un servicio óptimo.

2.2. Reseña Histórica

La Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca empezó a hacer realidad el sueño de proporcionar el servicio de agua potable y saneamiento siendo

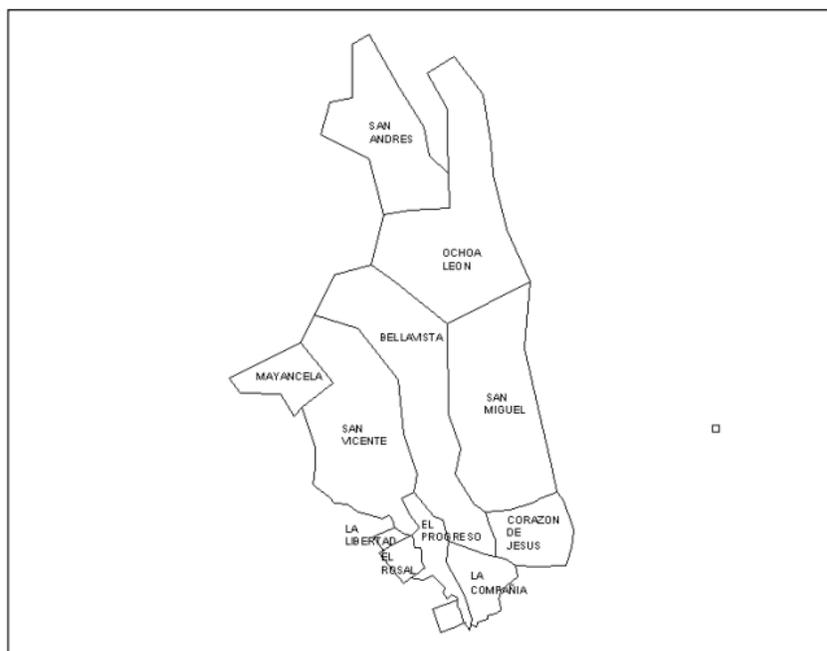
una empresa sin fines de lucro de y para los usuarios de esta comunidad, recordando siempre cuidarlo y mantenerlo en buen estado, debemos recordar que el agua no es un recurso inagotable ni tampoco gratuito, el sistema debe permanecer en el tiempo para los descendientes es por eso por lo que busca un enfoque sostenible. Se debe destacar que durante este proceso la empresa Etapa no asumió el control del sistema rural, debido a esto en vez de una fortaleza se convertido en una debilidad, en 1997 Etapa elaboró una ordenanza para asumir el control del sistema rural sin tomar en cuenta las necesidades o criterios de la comunidad, esto generó conflictos entre los conflictos la comunidad y Etapa, uno de estos problemas fue con el Proyecto Nero. En el 2002 Etapa y el Municipio de Cuenca entrego la administración a la comunidad, gracias a esto se crean las bases fundamentales para la acción comunitaria.

2.3. Ubicación Geográfica de la entidad

La Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional se encuentra ubicada en el Paseo río Machángara s/n (Junto a Plastiazuay). La misma se encarga de abastecer el servicio de agua potable y saneamiento a las comunidades de Mayancela, San Vicente y El Progreso de la parroquia Sinincay, El Rosal, la Libertad y La Compañía de la parroquia urbana Hermano Miguel, Bellavista, San Andrés, Ochoa León de Chiquintad y Sidcay, Corazón de Jesús y San Miguel de la parroquia de Ricaurte (Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca, 2021. p.4).

Figura 4

Sectores a los que sirve el sistema Patamarca



Nota: Sectores a los que proporciona agua potable la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca. Sustraída de la revista informativa La Junta Administradora de Agua Potable y saneamiento regional Patamarca San Andrés y las comunidades, 2021.

2.4. Análisis de evaluación interna

Dentro de este capítulo se va a identificar mediante una evaluación las fortalezas y debilidades de una empresa en área funcionales como dirección, marketing, finanzas, contabilidad, talento humano, producción y operación y manejo de sistemas operativos de la empresa. Observa las relaciones funcionales e importantes entre estas diversas áreas de la empresa, las debilidades y fortalezas no son iguales en todas las empresas, la declaración de estas más amenazas y oportunidades permiten definir la misión de la empresa, establecer objetivos estratégicos. Las fuerzas internas clave que se encuentra al revisar minuciosamente dentro de cada área, se denominan subáreas, son diferentes factores como presupuesto y división de la empresa según el sector al que se dedica cada una, los competidores que no pueden simular el nivel de otras empresas se conocen como capacidades distintivas. Crear

ventajas competitivas es aprovechar las diversas capacidades de la empresa, ya sea en la investigar, fabricar, innovar, entre otras (David, 2003).

El análisis interno se basa en encontrar estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Lo más importante de una empresa es poder identificar sus competencias distintivas ya que estas son las fortalezas de la organización, realizar las ventajas de una organización ayuda a mejorar las debilidades y convertirlas en fortalezas (D'Alessio, 2008).

Según David (2003) el análisis interno en una empresa está enfocado en la evaluación de fortalezas y debilidades en conjunto con las oportunidades y amenazas, la definición de la misión es la base principal para poder definir los objetivos y estrategias de la organización con la finalidad de aprovechar las fortalezas que tenga la empresa.

Al momento de realizar el análisis interno dentro de una organización se debe auditar las principales áreas de la empresa que son las siguientes

- Administración
- Operaciones y logística
- Marketing y ventas
- Financiera y contable
- Talento humano
- Sistema de información y comunicación
- Tecnológico e investigación y desarrollo

Según D'Alessio (2008) se debe realizar un procedimiento para el análisis interno que es el siguiente:

- Se debe implicar a los gerentes y colaboradores de las diferentes áreas de la organización.
- Reunir e interpretar información de la empresa.
- Diagnosticar todas las áreas de la organización.
- Realizar talleres dentro de la empresa para poder identificar las fortalezas y debilidades.

- Realizar una lista en la cual estén los factores críticos, calificados por los gerentes según la importancia del factor de mas importante a menos importante.

El éxito de realizar un análisis interno en la organización es que los gerentes y colaboradores aporten ideas, experiencia e información que sirven para el crecimiento de la empresa, la clave es la coordinación y la buena comunicación entre gerente y colaboradores para que así marche de mejor manera cada área de la entidad.

A través del análisis interno todos los funcionarios de la organización entenderán la naturaleza y efecto de las decisiones que se toman en la empresa, esto es importante para poder establecer las metas de la organización (D'Alessio, 2008).

Al momento de hacer el análisis interno se necesita de mucha honestidad por parte de todos los miembros de la organización ya que se debe descubrir lo bueno y lo malo de la entidad y tratar estos aspectos críticos que tenga la empresa.

El análisis interno requiere de un compromiso de la alta gerencia de discutir todos los factores buenos y malos de la organización, si no llega actuar de esta manera el proceso del análisis interno no servirá de nada ya que no se puede ver las debilidades de la empresa y no se sabe cómo mejorarlas.

A continuación, se desglosará las variables que comprende cada área de una organización:

2.4.1 Administración

La administración es un área que está encargada de los diferentes aspectos operacionales y estratégicos, también se encarga de la dirección que tomara la empresa, todo esto debe ir enfocado al cumplimiento de la misión de la empresa (D'Alessio, 2008).

Al momento de levantar información de esta área se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Reputación de la dirección administrativa
- Estilo de liderazgo en todos los niveles de la organización
- Imagen y prestigio de la empresa

- Técnicas que se apliquen en la empresa para la toma de decisiones

Siempre se recomienda que se empiece por analizar el área de administración, los aspectos a analizar en esta área son procesos que mantienen una relación crítica de la empresa que hace referencia a la producción, ventas, logística y financiera en cada una de esas áreas se debe analizar el accionar administrativo para el adecuado funcionamiento de la organización (D'Alessio, 2008).

2.4.2 Marketing y ventas

Esta área se enfoca en satisfacer las necesidades de los usuarios por medio de la adecuación de productos o servicios que da la empresa, esta área se encarga de la comunicación, distribución y precio del producto o servicio (D'Alessio, 2008).

En esta área se recomienda analizar las siguientes variables:

- Mantener la política de precios
- Venta de los productos y servicios
- Calidad del servicio que la organización ofrezca al cliente
- Creatividad de la publicidad que maneja la organización

2.4.3 Operaciones y logística

Dentro del área de operaciones se ejecutan los procesos de producción de los productos y de los servicios, esta área comprende la logística, producción y mantenimiento de los productos (D'Alessio, 2008).

Las variables que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

- Costos de fabricación
- Suministros de materiales
- Facilidades de ubicación
- Efectividad de los procesos

2.4.4 Financiera y contable

Esta área tiene la responsabilidad de obtener los recursos económicos necesarios para la organización para que así pueda operar de manera sostenible, aquí se puede observar la habilidad de la empresa para realizar sus estrategias por medio de: préstamos bancarios, créditos de proveedores, aumento de capital por parte de los socios (D'Alessio, 2008).

Para la oportuna toma de decisiones se debe considerar los riesgos financieros, el costo de oportunidad y todo factor que esté conectado a posibles alternativas de financiamiento.

Las variables que nos recomienda D'Alessio (2008) son las siguientes:

- Situación financiera de la empresa
- Situación tributaria
- Situación patrimonial de la empresa
- Acceso al capital de la organización

2.4.5 Talento Humano

Esta área es un pilar fundamental para las organizaciones ya que, es considerado unos de los activos más importantes, es este departamento se debe mover todos los recursos para que en la organización exista un buen ambiente laboral y a la vez se recomienda realizar evaluaciones personales para poder cumplir los objetivos de la empresa (D'Alessio, 2008).

Las distintas variables que nos recomienda D'Alessio (2008) para analizar este departamento son las siguientes:

- Reclutamiento, capacitación de cada uno de los colaboradores de la organización
- Nivel de rotación del personal
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Evaluar remuneraciones y beneficios

2.4.6 Tecnológico e investigación y Desarrollo

Este elemento hace referencia a una revisión exhaustiva con la tecnología, este factor comprende los siguientes puntos (D'Alessio, 2008):

- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Perfeccionar los procesos de producción tanto de productos y servicios
- Innovación constante de productos y servicios
- Estar en capacidad para adquirir nuevas tecnologías

2.4.7 Cadena de valor aplicada en la Junta de Agua Potable Patamarca

La organización cuenta con dos áreas en total, las mismas que se explicaran a continuación, el levantamiento de datos se realizó a través de talleres y entrevistas con los colaboradores y parte administrativa de la organización en la cual se realizó el FODA, para esto cada colaborador de la organización participó, obteniendo así las fortalezas y debilidades, los talleres y entrevistas fueron notificadas a la empresa, estas entrevistas y talleres empezaron el día 4 de abril del 2023, al momento de realizar este proceso se pudo identificar las fortalezas y debilidades en la junta.

2.4.8 Administración

La Junta Administradora y saneamiento regional Patamarca se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, la oficina administrativa está situada en la calle Vía a Ochoa León junto a Plastiazúay, el equipo de trabajo administrativo está conformado por 3 personas que realizan distintas actividades dentro del área.

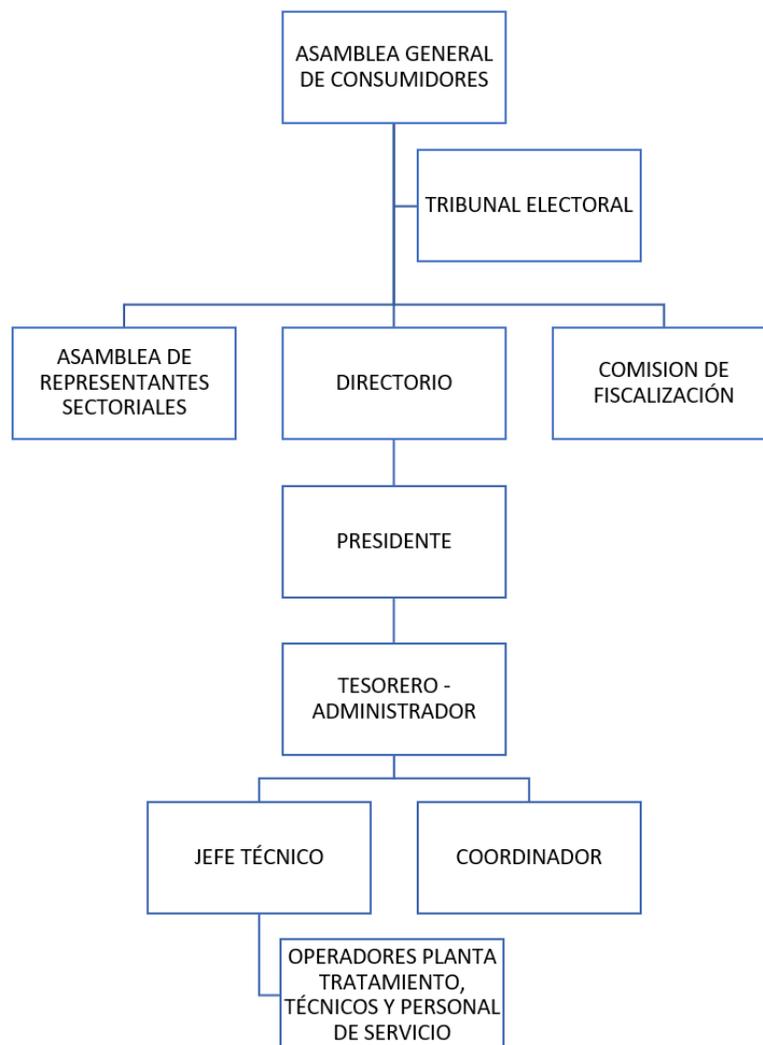
Una de las principales actividades que realizan es la de cobrar el servicio de agua potable a los consumidores de la junta, esta área aparte se encarga de reportar los daños de tuberías que puede haber en la junta y evitar así que los consumidores no puedan tener acceso al servicio de agua potable, todos estos daños deben ser comunicados a los usuarios para que tomen prevenciones.

El área administrativa trabaja en conjunto con el área de finanzas, el tipo de cultura organizacional que hay en la organización es jerárquica ya que hay personas que tienen mayor experiencia que otras por tener más tiempo dentro de la empresa, en si en toda la empresa está en comunicación constantemente facilitando este el trabajo de cada miembro de la organización, cualquier problema que tienen lo pueden resolver en ese momento o sino lo dejan para el siguiente día ya que cada mañana el presidente y gerente pasan en la oficinas supervisando que todo esté en orden.

Luego de explicar el funcionamiento de esta área procedemos a colocar el organigrama de la empresa:

Figura 5

Organigrama de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca



Nota: En este grafico podemos notar como está conformada la organización.

Se han identificado las siguientes fortalezas en esta área:

- Buena comunicación a nivel organizacional
- Trabajo en equipo dentro del área

Y como debilidades se tiene:

- Falta de fondos para poder financiar distintos proyectos

2.4.9 Financiera y contable

La Junta de Agua Potable Patamarca es una organización sin fines de lucro ya que es una empresa que busca el beneficio social por otra parte cuenta con recursos para poder seguir en funcionamiento, una de las fuentes donde la empresa ha adquirido financiamiento es través de préstamos bancarios, pero una de las principales fuentes de financiamiento es por medio de los ingresos que tienen al momento que los consumidores pagan el servicio de agua potable, todo este dinero ganado sirve para poder mejorar el servicio a los usuarios y solucionar cualquier tipo de daño en las redes de agua.

Después de conocer la situación financiera de la organización, se procede a calcular los ratios financieros para tener un mayor análisis acerca de esta área, tomando como referencia los datos del estado de situación financiera del periodo 2022.

Tabla 1

Ratio de Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	FM=ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE	FM=115230-122406=-7176
-------------------	---	------------------------

Nota: El gráfico representa el cálculo de fondo de maniobra de la organización.

Interpretación: Al momento que el fondo de maniobra es menor a 0 significa que la empresa no tiene un equilibrio financiero.

Tabla 2

Ratio de Razón Corriente

RAZÓN CORRIENTE	RC=ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	RC= 115230/122406= 0,94
-----------------	--	-------------------------

Nota: El gráfico representa la razón corriente de la organización que nos indica que la organización tiene incapacidades de cumplir obligaciones a corto plazo.

Interpretación: Si el valor de razón corriente es menor a 2 significa que la organización tiene la incapacidad para cumplir obligaciones a corto plazo todo esto debido a que la junta pidió un préstamo al banco para realizar la construcción de un nuevo tanque para abastecer a más personas dentro de la comunidad.

Después de haber realizado las entrevistas a las personas encargadas de esta área se determinó las siguientes fortalezas:

- Trabajo en equipo.
- Constante comunicación.

Y las debilidades son las siguientes:

- Falta de suministros.
- Falta de un sistema contable que pueda facilitar el manejo del área contable en la junta.

2.4.10 Capacitación y Fortalecimiento Organizativo

La Junta de Agua Potable Patamarca no cuenta con el área de talento humano ya que no cuentan con el personal necesario para poder tener tal área, al momento de no poder contar con este departamento, la organización tiende a abandonar la evaluación periódica a los colaboradores y así no se puede medir el rendimiento que tienen dentro de la organización.

Sin embargo, la alta gerencia realiza capacitaciones para los colaboradores, estas capacitaciones van enfocadas para el mejor servicio y trato a los usuarios, por otra parte, también están enfocadas para el buen manejo de redes de agua potable.

Después de realizar una entrevista con el gerente de la junta se pudo notar la siguiente fortaleza:

- Capacitación sobre trabajo en equipo y buen servicio a los consumidores.

Pero otra parte se pudo notar varias debilidades:

- Falta de control sobre los colaboradores.
- Falta de control sobre la cultura organizacional de la empresa
- Problemas en la selección de personal.

2.4.11 Información y Comunicación

Dentro de la empresa no hay un área de marketing sin embargo el departamento de administración maneja la información y comunicación dentro de la organización, estos son los encargados de registrar todas las actividades que realizan los colaboradores mediante reuniones que se realizan de lunes a viernes a las ocho de la mañana.

Los sistemas de información que manejan son eficientes ya que ciertas actividades también son comunicadas por medio de la red social Facebook en esta página se informan los daños que hay en los sectores correspondientes a la junta y los horarios de atención, números telefónicos para que los usuarios tengan mayor facilidad para comunicarse con la organización.

Dentro de esta área se logró identificar la siguiente fortaleza:

- Trabajo en equipo

Y las debilidades son las siguientes:

- Falta de comunicación entre la empresa y los consumidores.

2.5. Levantamiento actual de la información de la empresa

Para poder desarrollar este apartado se procede a realizar el levantamiento de información junto a los colaboradores y personal administrativo de la empresa Junta Administradora de agua potable y saneamiento regional Patamarca a través de talleres y entrevistas con previo aviso, en este capítulo se analiza los conceptos de las matrices para luego aplicarlas en la organización.

El primer taller realizado fue el día 04 de abril del 2023, este se realizó en las oficinas de la Junta de agua potable Patamarca, con la finalidad de elaborar la misión y visión en conjunto con los colaboradores y gerencia de la organización. Después, se realizó un segundo

taller el día 11 de abril del 2023 con el propósito de construir los objetivos de la empresa y conocer la situación actual de la organización para realizar el análisis interno de cada área con la que cuenta la junta, primero se explicó a todos los miembros de la organización el concepto de misión, visión y objetivos, después cada integrante de la organización colocó según su opinión la misión, visión y objetivos de la organización, al final se unió todos los conceptos de cada colaborador y se formó la misión, visión y objetivos finales de la junta Patamarca.

A continuación, se colocan los resultados de la misión, visión y objetivos realizados en los talleres como una propuesta para la organización:

- Misión: Ofrecer un servicio de agua potable y saneamiento, mediante la calidad generando bienestar eficiencia preservando las fuentes naturales y el medio ambiente cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales.
- Visión: Ser una empresa modelo en la gestión comunitaria de agua potable y saneamiento en la provincia y país.
- Objetivos:
 - Cuidar a la salud de los consumidores mediante el sexto objetivo de la agenda de desarrollo sostenible, “Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y saneamiento para todos” de la agenda 2030.
 - Garantizar el suministro de agua potable para las siguientes generaciones
 - Satisfacer las necesidades básicas de las comunidades, contribuyendo al desarrollo económico de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.
 - Lograr los objetivos propuestos para la empresa por medio de la constante actualización tecnológica y capacitación de su personal tanto de campo como administrativo

Para obtener estos resultados se realizó un taller que contaba con la presencia de 25 trabajadores de diversas áreas, como primer punto se dio la bienvenida por parte del gerente y se explicó el motivo por el cual los estudiantes habían realizado el taller, se conformaron grupos de 5 personas aleatoriamente, después se procedió a dar conceptos básicos de misión

y visión, con un concepto claro por parte de los estudiantes se le pidió a los grupos que realizaran primero una misión y visión que concuerde con la empresa y su meta de hacerlo de acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible, después de presentar las 5 ideas de los grupos conformados por los colaboradores se procedió a elegir y redactar los ya antes mencionados, se obtuvieron estos resultados por medio de votación en el cual ganó por una mayoría la misión y visión de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Patamarca, de la misma manera fue con el taller realizado para los objetivos empresariales en los cuales se contó con un grupo de 20 personas y de la lluvia de ideas se tomaron los que más se repetían o parecían y estaban de acuerdo con el enfoque de la empresa.

2.6. Matriz de factores Internos (EFI)

Este proceso se asemeja al de analizar el entorno externo, las personas que integran las áreas que componen una organización, participando en la investigación de sus fortalezas y debilidades y factores clave de la empresa como la estructura de y cultura de la empresa, esto influye en factores que están bajo control de la empresa, como la misión, visión, mejora de servicios, la cultura de la organización es un factor que determina el éxito de una empresa ya que influye en el comportamiento de los colaboradores, toma de decisiones y desempeño de la empresa en general, estos datos se obtiene por medio de un análisis de las diferentes áreas como la de mercadotecnia, contabilidad, talento humano, investigación y desarrollo de esta manera se puede proponer correctivos que reúnan a estas diferentes áreas de manera que ofrezca oportunidades a los colaboradores de participar y entender sus trabajos, departamentos y diversas áreas que afectan o benefician a la empresa como un todo. De esta manera se obtiene una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades por parte de sus directivos y colaboradores y la comunicación entre los mismos (David, 2003).

“Permite resumir y evaluar las principales debilidades y fortalezas en las áreas funcionales de la organización” (D’Alessio, 2008).

Según D’Alessio (2008) el proceso para la evaluación es el siguiente:

1. Realizar una lista de factores de éxito identificados en el análisis interno, se debe usar entre 10 a 20 factores.
2. Asignar un valor de 1 a 4 a cada factor, estos valores van asignados a 1 que es igual a debilidad mayor y a 4 que es igual a fortaleza mayor.
3. Multiplicar el peso por cada factor esto resultado nos dará el peso ponderado.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje de cada factor.

Las debilidades y fortalezas son factores que deben ser manejados por la gerencia, por una parte, se debe poner mayor importancia a las debilidades desarrollando estrategias para mejorar estos factores.

Figura 6

Matriz de evaluación de los factores internos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Nota: Este gráfico representa el esquema de cómo realizar la evaluación de los factores internos de una empresa. Tomado del libro *El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia* (p.185), por Fernando D´Alessio, 2008.

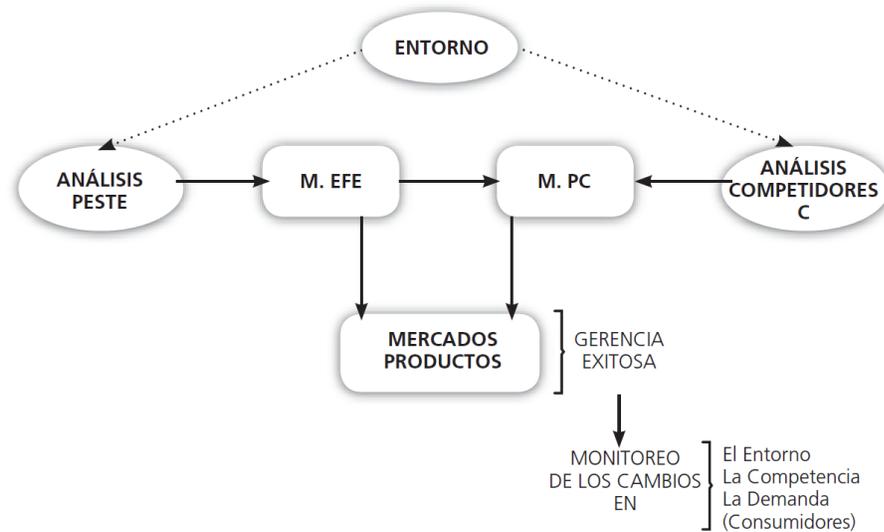
2.7. Análisis del Entorno Externo

El análisis del entorno externo en si es una auditoria que sirve para la exploración del entorno y el análisis de la industria, esta herramienta ayuda a evaluar los eventos que están más allá del control de la organización (D´Alessio, 2008).

En si el análisis externo permite que se pueda ver las oportunidades, amenazas y la competencia que tenga la organización, esto permite que los gerentes de la empresa puedan realizar estrategias para poder sacar ventaja de las oportunidades que tengan y disminuir el impacto de las amenazas.

Figura 7

Evaluación de factores externos



Nota: El grafico nos muestra cómo se realiza la evaluación de los factores externos. Tomado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.114), por Fernando D'Alessio, 2008.

Según D'Alessio (2008) para realizar un análisis externo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Involucrar el mayor número de gerentes
- Obtener información sobre lo político, social, económico, tecnología y ecología
- Reunir información sobre la competencia de la empresa
- Realizar un seguimiento de información importante ya sea de revistas, informes o artículos.
- Tener en cuenta a los proveedores como fuente de información
- Comunicar los factores más importantes a toda la organización

Se debe concluir el análisis externo con todas las oportunidades que ofrece el entorno y como sacar ventaja de estas, por otra parte, tener en cuenta las amenazas que hay y como

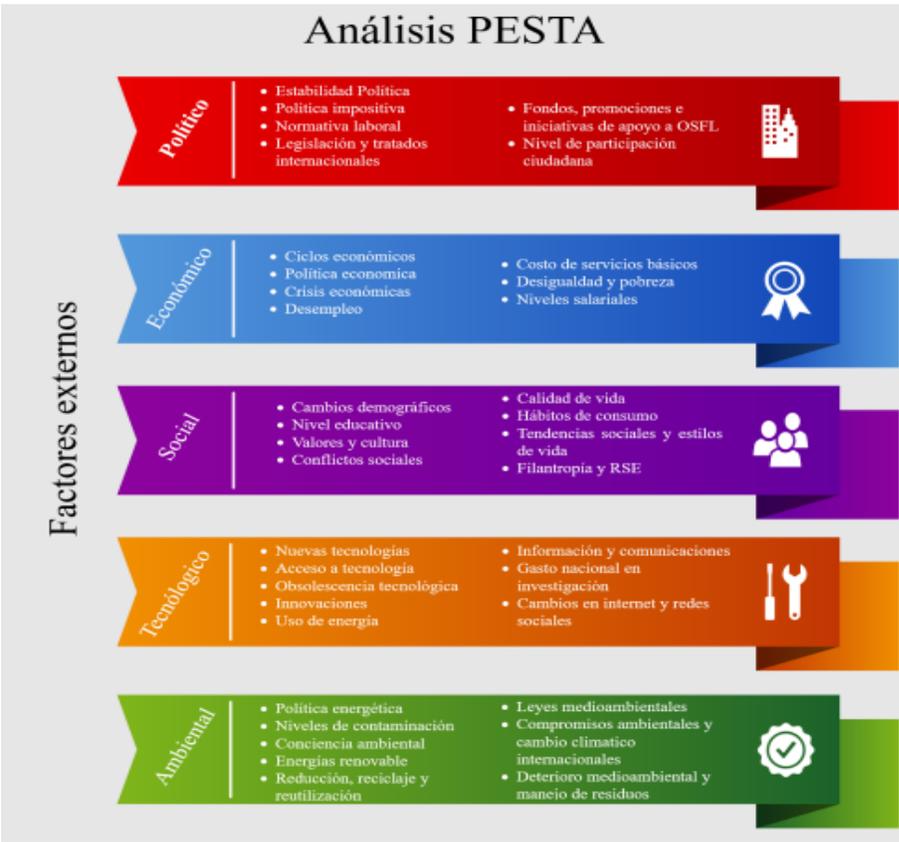
disminuirlas o evitarlas todo esto con el fin para que la organización mejore de manera constante.

2.7.1 Análisis PESTEL

Este análisis ayuda para evaluar los factores externos clave como: fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2008).

Figura 8

Análisis PESTEL



Nota: El gráfico representa la herramienta PESTA que sirve para analizar factores claves. Tomado del libro Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientales (p.71) por Gabriel Nicolas Chávez Farías.

2.7.2 Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo fue propuesto en el año de 1979, esta herramienta se debe utilizar en el preciso instante cuando se decide ingresar al mercado, esto nos permite ver el nivel de competencia que tiene la organización, a continuación, se explicara las cinco fuerzas:

- Amenaza a Nuevos Competidores

Esta fuerza ayuda a ver el grado de influencia que tiene una organización al llegar al mercado y poder aprovechar las oportunidades que se tengan y así incrementar las mejoras a la empresa, al intentar entrar con una nueva empresa al mercado, saber las barreras que se puedan encontrar al momento de ingresar al mercado (Hernández & Polis, 2011).

- Amenaza de Productos Sustitos

Según Hernández y Polis (2011) esta fuerza en si hace referencia a todos los productos o servicio sustitutos que cumplan las mismas funciones que el producto o servicio original, esto quiero decir que se puede reemplazar el servicio o producto para abastecer la demanda existente.

- Poder de Negociación con los Proveedores

Esta fuerza se caracteriza por la capacidad que debe tener una empresa para negociar con los proveedores que dan insumos o materia prima a la organización, esto significa que mientras menos proveedor mayor será la capacidad de negociación con los mismos (Hernández & Polis, 2011).

- Poder de Negociación con los Clientes

Esta fuerza se define por el grado que tiene una empresa en un sector determinado para negociar con los clientes algún producto o servicio, una de las variables más importantes que se puede encontrar en esta fuerza es la concentración de clientes en el sector que se encuentre la organización (Hernández & Polis, 2011).

- Rivalidad entre Competidores

Es la fuerza más importante ya que la mayoría de las empresas llevan a cabo acciones para fortalecer su presencia en el mercado, generan estrategias y planes de acción para hacer frente a la competencia.

2.8. Matriz del Entorno Externo

El propósito del análisis externo es dar a conocer una lista de las oportunidades y amenazas que tiene la organización, tratar de encontrar las principales variables para sacar ventaja del resto de organizaciones todo esto mediante la matriz EFE (D'Alessio, 2008).

La matriz EFE ayuda a evaluar factores como lo político, económico, social, tecnológico y ecológico como resultado del análisis PESTEL, esto con el fin de cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas que hay en el entorno.

Según D'Alessio (2008) estos son los pasos a seguir para realizar la matriz EFE:

1. Enlistar los factores críticos para el éxito en el proceso de análisis externo
2. Asignar un peso relevante a cada factor, esto indica la importancia que tiene cada factor para un mejor avance de la organización, las oportunidades suelen tener mayor peso que las amenazas.
3. Se debe asignar una calificación a cada factor que va de 1 a 4 siendo 1 igual respuesta pobre y 4 igual a la respuesta es superior.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor para determinar el peso ponderado de la organización

Figura 9

Matriz de evaluación de los factores externos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Nota: Este gráfico representa la matriz para poder realizar una evaluación externa. Tomado del libro *El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia* (p.126), por Fernando D’Alessio, 2008.

2.9. FODA y FODA Cruzado

2.9.1. FODA

“Es una herramienta que permite realizar un análisis situacional sobre la organización, está compuesta por cuatro cuadrantes en estos cuadrantes se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (D’Alessio, 2008).

El análisis FODA es útil al momento de analizar el entorno tanto interno como externo de la empresa, esta herramienta sirve para identificar las Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas de una empresa, permitiendo la toma de decisiones a los frentes mediante información recopilada, de esta forma se mejora y mantiene la competitividad. El análisis FODA es utilizada en la planificación estratégica y evaluación de proyectos, esto permite aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas (David, 2003).

Figura 10

Matriz FODA

VISIÓN · MISIÓN · VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis externo	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Nota: El gráfico representa una matriz FODA. Sacado del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.268), por Fernando D´Alessio, 2008.

Para poder elaborar una matriz FODA se debe tener la información de las matrices EFE y EFI, esta enlista las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta se ubica en los espacios nombrados: FO, DO, FA, DA, lo cual permite generar estrategias de acción internas y externas.

2.9.2. FODA CRUZADO

Dentro de esta matriz se encuentran las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades de la organización, con esta herramienta se puede realizar un análisis y proponer estrategias o guías a seguir con el fin de mejorar las condiciones de la entidad. (Zacarias, 2014).

Según David (2003) el FODA cruzado conta de cuatro cuadrantes los cuales explica de la siguiente manera:

- Estrategias FO: Analiza las fortalezas internas de la organización para poder aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia DO: Es utilizada para poder eliminar debilidades que son internas mediante oportunidades externas.
- Estrategias FA: Utiliza las fortalezas internas de la organización para poder reducir las amenazas externas.
- Estrategia DA: Utiliza para poder reducir el impacto que generan las debilidades que son internas de la organización además de evitar las amenazas externas.

2.9.3. Mapa estratégico

Es conocido también como mando integral, está compuesto por cuatro diferentes perspectivas como la financiera, clientes. Procesos internos y la de aprendizaje y conocimientos, en las organizaciones privadas siempre en la perspectiva financiera tiene un lugar prioritario en el mapa al contrario de las organizaciones sin fines de lucro, esta no es una de sus preocupaciones de nivel mayor (Chávez, 2018).

2.9.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz sirve para identificar a los competidores principales en el mercado que se maneja la organización, las fortalezas y debilidades relacionada a en qué posición estratégica se encuentra la organización y de esta forma poder mejorar en la escala (D'Alessio, 2008).

A continuación, el formato de la matriz de perfil competitivo

Figura 11

Matriz de perfil competitivo

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total		1.00							

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Se debe incluir a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

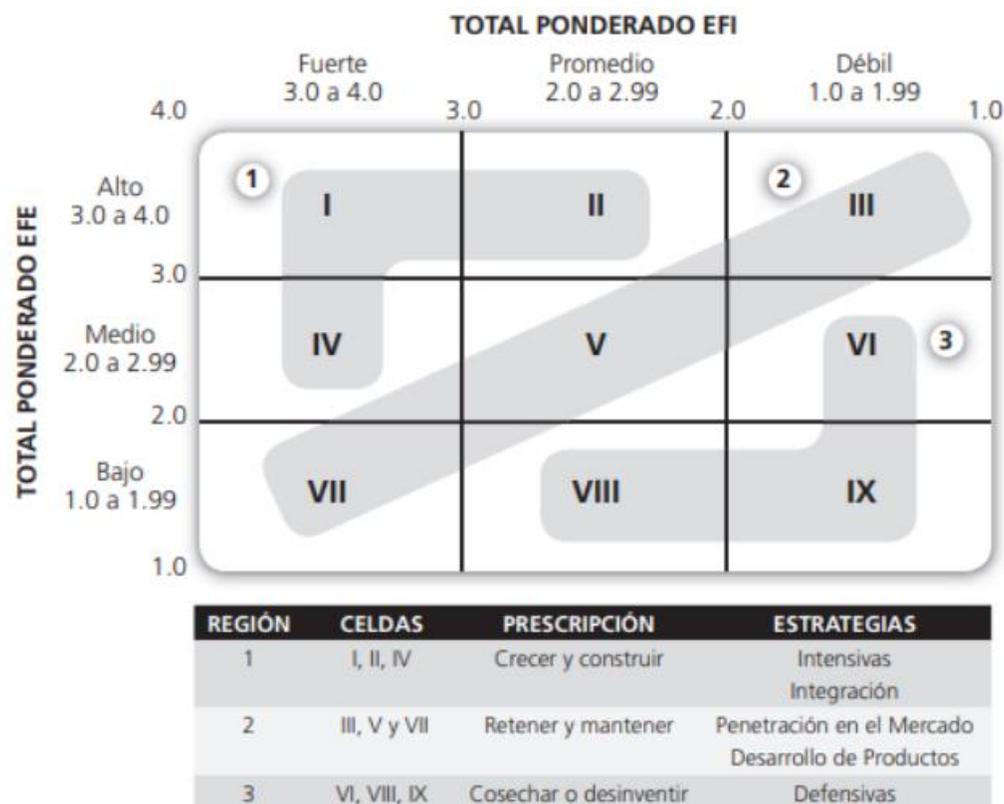
Nota: Gráfico de la matriz de perfil competitivo. Extraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.147), por Fernando D'Alessio. 2008, Pearson.

2.9.5 Matrices para el desarrollo de estrategias

Matriz Interna y Externa: Dentro de esta matriz se encuentra 3 secciones en las cuales cada una sugiere una estrategia de diferentes tipos, esta se compone por secciones con diferentes puntajes ponderados de los resultados de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2008).

Figura 12

Formato de la matriz interna y externa



Nota: Este gráfico es el formato de la matriz interna y externa. Sustraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque de la gerencia (p.348), por Fernando D’Alessio, 2008, Pearson.

2.9.6 Matriz de la Gran Estrategia

Esta herramienta evalúa la elección que puede tomar la organización de estrategias, el propósito principal de la matriz es enfocar la situación actual de la organización convirtiéndolas en ideas definidas para el crecimiento del mercado e identificar si dicha posición es fuerte o débil. (D’Alessio, 2008).

Figura 13

Formato de la matriz de la gran estrategia



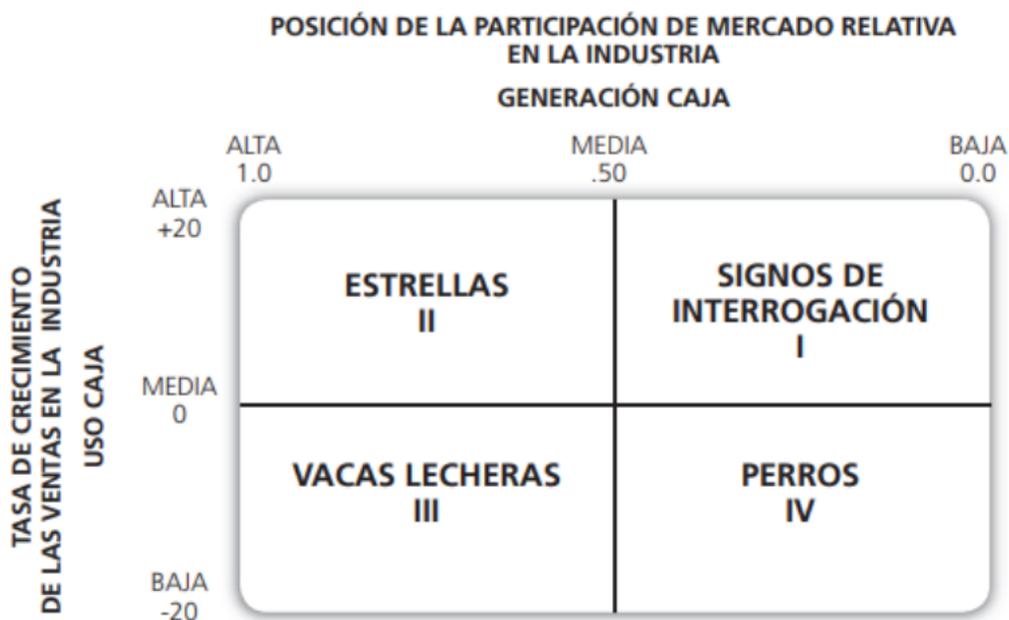
Nota: En este grafico se observa el formato de la matriz de la gran estrategia. Sustraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.348), por Fernando D'Alessio, 2008, Pearson.

2.9.7 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Dentro de esta matriz se analiza productos y/o servicios que generan mayores beneficios a la empresa, a partir de esto se crean estrategias de marketing que den una mayor ventaja sobre la competencia desde una visión general de los productos y/o servicios, al igual que en el campo competitividad (Máñez, 2018).

Figura 14

Matriz Boston Consulting (BCG)



Nota: En el presente grafico observamos el formato de la Matriz Boston consulting group. Sustraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque a la gerencia (p.147), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson.

2.9.8 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Esta matriz es fundamental en la etapa cuatro del desarrollo del plan estratégico debido a que propone la ruta de la formulación de estrategias para su creación, esta matriz utiliza el resultado de los análisis de la etapa y resultados de los análisis de emparejamiento en combinación de la etapa 2 en la de la definición objetiva de estrategias favorables. (D´Alessio, 2008).

CAPITULO 3

3. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

Introducción

En el desarrollo del capítulo 3 del presente proyecto de titulación, se llevará a cabo un proceso de recopilación de información en colaboración con el equipo de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Patamarca. Dicho proceso se llevará a cabo mediante la realización de talleres participativos con agendamiento previo, tal y como se menciona en párrafos anteriores. Es importante destacar que dentro de este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de las matrices que fueron explicadas en detalle en el capítulo anterior.

3.1. Análisis interno y externo

3.1.1. Análisis de Factores Internos

Matriz de Factores Internos Aplicado a la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

Para elaborar la matriz de factores internos también conocida como matriz EFI de la Junta Patamarca se realizó un taller que el día 27 de abril del 2023 con el personal de área administrativa, en este taller se procedió a la revisión y ponderación de las fortalezas y debilidades de la organización, conforme la metodología.

Según Talancón (2007) el proceso para realizar la matriz de factores internos consiste en cinco pasos

1. Primero se realiza una lista de las fortalezas y debilidades.
2. Establecer un peso entre 0,0 (no importante) hasta 0,1 (muy importante) y el total de todos estos pesos debe dar la suma de 1,0.
3. Dar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es poco importante y 4 es un factor importante.
4. Luego se realiza una multiplicación del peso de cada factor y así poder determinar el total ponderado de la empresa.

5. Por último, se procede a sumar todas las calificaciones ponderadas de cada factor y se determina el total ponderado de la organización.

Tabla 3

Matriz EFI de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
Factores determinantes de éxito		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
F1	Trabajo en equipo	0,1	4	0,4
F2	Facilidad para tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.	0,1	3	0,3
F3	Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la organización.	0,08	4	0,32
F4	Calidad en los servicios	0,08	3	0,24
F5	Capacitación en servicio al cliente.	0,07	3	0,21
F6	Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.	0,07	4	0,28
F7	Adecuado uso de herramientas tecnológica para mejorar la comunicación interna.	0,07	2	0,14
TOTAL		0,57		1,89
DEBILIDADES				
D1	Falta de innovación en la organización para la diferenciación en servicio y nuevas fuentes de ingreso.	0,06	3	0,18
D2	Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.	0,05	2	0,1
D3	Se debe adquirir mayores herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa	0,06	3	0,18
D4	Falta de comunicación con los usuarios.	0,06	4	0,24
D5	No cuentan con un sistema contable.	0,06	4	0,24
D6	Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.	0,07	3	0,21
D7	No tiene el servicio de pagos online.	0,07	2	0,14
TOTAL		0,43		1,21
TOTAL:		1		3,1

Nota: La tabla muestra la matriz EFI de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Interpretación:

El valor ponderado total de la matriz es de 3,1 esto significa que es superior a la media lo que evidencia que la organización hace un buen uso de sus fortalezas además de un manejo adecuado de sus debilidades.

Las fortalezas representan el 57%, lo que demuestra que son favorables para la empresa, disminuyendo así las debilidades que representan el 43%, todo esto indica que dentro de la organización destaca las fortalezas sobre las debilidades.

Las principales identificadas en la matriz son:

La fortaleza F1, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,1, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

La fortaleza F3, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,08, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

La fortaleza F5, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,07, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

Las principales debilidades planteadas son las siguientes:

La debilidad D6, desarrollada en la matriz EFI, tiene un peso de 0.07, esto se calculó con el área administrativa de la organización.

La debilidad D5, desarrollada en la matriz EFI, tiene un peso de 0.06, esto se calculó con el área administrativa de la organización.

La debilidad D1, desarrollada en la matriz EFI, tiene un peso de 0.05, esto se calculó con el área administrativa de la organización.

3.1.2. Análisis de Factores Externos

Análisis PESTEL

Como se mencionó en el capítulo dos sobre la base del análisis PESTEL se procedió a evaluar los factores político, económico, social, tecnológico y ambiental.

Las principales variables políticas son las siguientes:

- Política fiscal.
- Regulaciones gubernamentales.
- Relaciones con organismos públicos.
- Partidos políticos en el poder.

En el tema económico y financiero son factores que determinan condiciones para el financiamiento de una organización y condiciones de inversión, este factor tiene una alta importancia en las actividades que tengan relación de comercio (D'Alessio, 2008).

Para el tema económico se consideran las siguientes variables:

- Tasas de interés.
- Acceso a créditos financieros.
- Comportamiento sobre la demanda de bienes y/o servicios.

Por el tema tecnológico que forma parte de este análisis, este factor se caracteriza por la innovación en lo tecnológico que en si busca generar nuevas oportunidades en el negocio, los cambios tecnológicos reducen barreras de costo en la organización y generar nuevas ventajas (D'Alessio, 2008).

Las variables que tomar en cuenta son las siguientes:

- Innovaciones tecnológicas.
- Uso de redes sociales.
- Inversión en investigación y desarrollo.

Análisis PESTEL aplicado a la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Para el análisis PESTEL se realizó una entrevista con el presidente de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca el día 8 de mayo del 2023, lo que nos permitió conocer y levantar información que se detalla a continuación:

Factores Políticos

En la vigente Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua se reconoce el manejo de agua potable por parte de organismos comunitarios según el artículo 43 llamado Gestión Comunitaria del Agua dice lo siguiente:

"Las juntas administradoras de agua potable son organizaciones comunitarias, sin fines de lucro, que tienen la finalidad de prestar el servicio público de agua potable. Su accionar se fundamenta en criterios de eficiencia económica, sostenibilidad del recurso hídrico, calidad en la prestación de los servicios y equidad en el reparto del agua" (Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, 2014).

Otro factor que afecta a la organización es que las entidades públicas que dan servicio de agua potable están exentas de pagar impuestos al momento de comprar suministros para brindar el servicio de agua potable. Sin embargo, para el caso de la Junta Patamarca no es

posible debido a que es una empresa privada situación que afecta a la organización debido a que debe pagar impuestos al momento de comprar suministros pese a de brindar un servicio comunitario a los consumidores.

Factores Económicos

Como ya se explicó la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca es una organización privada no están exentos de pagar impuestos, situación que esto de cierta manera perjudica a la empresa debido a que son gastos elevados los que deben pagar a final de cada mes lo que implica la situación financiera de la empresa.

Se ha buscado de manera coordinada con otras Juntas de Agua, gestionar con el municipio un modelo de gestión que les ayude a lograr una exoneración tributaria al ser una entidad que provee un servicio orientado a garantizar el derecho humano de acceso al agua. Lamentablemente no se ha logrado alcanzar ningún acuerdo.

Factores Sociales

Debido al crecimiento demográfico en el área que cubre la junta que se ha dado en los últimos años, la organización debe estar preparada para el incremento de consumidores, en el año 2019 la junta contaba con 2000 familias que adquirirían el servicio de agua potable, ahora en la actualidad son más de 5000 mil familias que son usuarios de la junta, es por eso que la empresa ha construido un tanque con la finalidad de poder abastecer a más familias y dar un servicio de calidad.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente (2023) se indica que las áreas rurales que cubre la junta de Patamarca “no hay concientización por el uso del agua”, esto quiere decir que muchas personas se exceden al momento de consumir este recurso hídrico. Por lo tanto, es fundamental trabajar en una campaña de sensibilización a la población sobre el uso eficiente y el cuidado al momento de hacer uso de este servicio.

Factores Tecnológicos

El avance tecnológico que se ha dado en los últimos años obliga a la organización a innovar herramientas tecnológicas para mejorar el servicio al cliente, ciertos avances que han ayudado a la organización son las redes sociales, estas permiten una mejor comunicación con los usuarios, sin embargo, eso no se ha dado en la junta por falta de herramientas que no se han implementado en la organización.

Además, estos avances vienen de la mano de procesos de capacitación al personal que deben ser incluidos en los procesos de actualización y formación anual del equipo, de preferencia con las entidades especializadas en el tema.

Factores Ambientales

Los desastres naturales como deslaves, terremotos, inundaciones que ocurren en la ciudad son un factor que perjudica a la organización ya que puede haber deslaves que dañan las redes de agua potable, como consecuencia de este hecho los consumidores pueden estar hora sin el servicio de agua potable, las sequías también son otro problema para la junta ya que hay un alto consumo por parte de los consumidores y poca agua que brindar para las familias.

Otro factor que perjudica es la poca conciencia ambiental que tienen las personas al momento de consumir el agua ya que no son conscientes de que en algún momento este recurso será escaso en la ciudad o en país.

Se hizo al igual que la matriz EFI un taller para analizar, validar y ponderar los factores críticos de éxito de la matriz EFE, para lo cual se aplicaron o siguientes pasos:

Según Talancón (2007) el proceso para realizar la matriz de factores externo consiste en cinco pasos:

1. Primero se realiza una lista de las oportunidades y amenazas.
2. Establecer un peso entre 0,0 (no importante) hasta 0,1 (muy importante) y el total de todos estos pesos debe dar la suma de 1,0.

3. Dar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es poco importante y 4 es un factor importante.
4. Luego se realiza una multiplicación del peso de cada factor y así poder determinar el total ponderado de la empresa.
5. Por último, se procede a sumar todas las calificaciones ponderadas de cada factor y se determina el total ponderado de la organización

Tabla 4

Matriz EFE de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
Factores determinantes de éxito		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento de la conciencia social respecto al cuidado de los recursos hídricos.	0,07	3	0,21
O2	Crecimiento de la población en el sector de Patamarca, incrementando así los usuarios para la organización.	0,05	3	0,15
O3	Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.	0,07	4	0,28
O4	La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua permite que los organismos comunitarios se encarguen de brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria.	0,07	4	0,28
O5	Cursos para capacitar al personal en el área del servicio al cliente.	0,09	4	0,36
TOTAL		0,35		1,28
AMENAZAS				
A1	Riesgo de contaminación de los canales de distribución de agua potable.	0,1	4	0,4
A2	La economía del país no está en crecimiento.	0,1	4	0,4
A3	A1: La organización no está exenta de pagar impuestos al momento de comprar suministros ya que es una empresa privada.	0,09	3	0,27

A4	El gobierno dentro del país es inestable.	0,09	3	0,2
A5	Disminución de la oferta de agua potable por cambio climático.	0,08	3	0,24
A6	Errónea percepción de los medios de comunicación ante un servicio privado de agua.	0,09	3	0,27
A7	Daño o falta de válvulas que afectarían el flujo de recorrido de agua potable.	0,1	4	0,4
TOTAL		0,65		2,18
TOTAL:		1		3,46

Nota: La tabla muestra la matriz EFE de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Interpretación:

Como se observa en la tabla vemos que el valor ponderado es 3.64 siendo superior a la media, sin embargo, las oportunidades representan el 35% del total, mientras que las amenazas constituyen el 65%, lo que evidencia que las amenazas inciden de manera directa en la gestión de l Junta, sin lograr aprovechar en mejor medida las oportunidades con miras a minimizar su impacto negativo en las primeras.

Las principales oportunidades son las siguientes:

- La oportunidad O1, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,09, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.
- La oportunidad O3, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,09, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.
- La oportunidad O2, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,08, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

Las principales amenazas son las siguientes:

- La amenaza A7, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,1, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.
- La amenaza A1, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,1, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

- La amenaza A3, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,09, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.
- La amenaza A4, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,09, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.
- La amenaza A5, desarrollado en la matriz EFI, tiene un peso de 0,08, esto se calculó de acuerdo con el área administrativa de la organización.

3.2. Matriz Interna Externa

La matriz interna externa es una herramienta que sirve para evaluar a una entidad, basándose en los factores internos que son las fortalezas y debilidades, y en los factores externos que son la oportunidades y amenazas, con la finalidad de cuantificar y ubicar en uno de los cuadrantes de la matriz (Castellanos, 2015).

Para poder llevar a cabo esta matriz primero se debe realizar la matriz EFI y EFE para ver las ponderaciones de cada factor. La matriz interna externa cuenta con dos ejes que cuentan con tres sectores, el eje X se coloca las ponderaciones de la matriz EFI, este eje tiene tres sectores que son los siguientes: (D' Alessio, 2008)

- Débil (1,0 a 1,9)
- Promedio (2,0 a 2,9)
- Fuerte (3,0 a 4,0)

En el eje Y se coloca las ponderaciones de la matriz EFE que tiene los siguientes sectores:

- Bajo (1,0 a 1,9)
- Medio (2,0 a 2,9)
- Alto (3,0 a 4,0)

Tabla 5

Matiz Interna Externa de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

MATRIZ INTERNA EXTERNA		TOTAL MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DÉBIL 1.0 a 1.99
TOTAL MATRIZ EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I EFI: 3,1 EFE: 3,46	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Nota: Matiz Interna Externa de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Para realizar la matriz se utilizó el total de las ponderaciones de la matriz EFI con un total de 3,1 y la matriz EFE con un total de 3,46, estos valores sirven para poder colocar a la organización en el cuadrante I como se muestra en la tabla, lo que significa que la empresa está en una buena ubicación sin embargo deben realizar mejorar para tener una mejor comunicación con los consumidores y se recomienda a la organización que invierta en herramientas tecnológicas con la finalidad de innovar y mejorar el servicio.

La organización se encuentra en el cuadrante I lo que significa que la empresa debe crecer y construir, con la finalidad de poder tener un desarrollo a futuro y tener alta participación en el mercado.

3.3. Desarrollo de estrategias para la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Para el desarrollo de las estrategias se procede a realizar las siguientes matrices: FODA y FODA cruzado, matriz interna y externa, gran estrategia, Boston Consulting Balance y por último la matriz cuantitativa de planificación estratégica.

3.3.1 Mapa Estratégico

Según Ortiz et al. (2014) el mapa estratégico es el que representa los aspectos que conforman aspectos para considerar al momento de formar una estrategia, esta herramienta es aplicable en los recursos intangibles de la empresa como los que se relacionan con los recursos tangibles o intangibles, la finalidad de esta herramienta es crear un valor a los clientes y a la utilidad de la empresa mediante estrategias claras y mecanismos para alcanzar los objetivos planteados en dichas estrategias.

Las perspectivas a elaborar un mapa estratégico según Ortiz et. al (2014) son:

- Perspectiva financiera: Dentro de esta perspectiva se analizan los aspectos financieros de la empresa como la rentabilidad actual con el propósito de mejorar sus capitalizaciones a largo plazo.
- Perspectiva del cliente: Como ya se lo menciona está enfocada en satisfacer al cliente, esta es una perspectiva importante ya que dentro de ella se plantea cosas como: mejora de costos, liderazgo en el mercado y soluciones para los clientes.
- Perspectiva del proceso interno: Esta se centra en aspectos económicos como la maximización de utilidades, ganar espacio dentro del mercado e identificar procesos claves que incrementen la producción de la organización.

3.3.2. Matriz FODA

Como ya se mencionó en el anterior capítulo, la matriz FODA es una herramienta para analizar una empresa basándose en sus fortalezas y debilidades de manera interna, oportunidades y amenazas de manera externa, esto en conjunto permite diagnosticar la situación de una empresa. (Talancón, 2007).

- **¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

Para desarrollar una matriz FODA primero se debe identificar las fortalezas y debilidades que existen, las fortalezas son los puntos positivos de la empresa mientras que las debilidades los puntos negativos o dificultades que presenta la empresa. Después de haber

identificado con claridad dichos puntos se procede a una evaluación, las fortalezas son consideradas como activos competitivos y las debilidades son consideradas pasivos competitivos (Talancón, 2007).

Las fortalezas y debilidades se obtienen de la matriz EFI, y se las coloca en orden descendente en la matriz FODA.

- **¿Cómo identificar las oportunidades y amenazas de la empresa?**

Se debe aclarar que estos son factores externos, las oportunidades son elementos que ofrecen crecimiento beneficioso para la empresa, por otro lado, las amenazas son lo opuesto a las debilidades, esto quiere decir los aspectos o problemas que influyen de manera negativa. Estos dos factores permiten la creación de estrategias para mejorar el funcionamiento de la empresa (Talancón, 2007).

Las oportunidades y amenazas se obtienen de la matriz EFE, y se las coloca en orden descontente en la matriz FODA.

A continuación, se coloca el gráfico en el que se encuentra los aspectos relevantes que se deben tomar en consideración a la hora de elaborar la matriz FODA:

Figura 15

Matriz FODA de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

FORTALEZAS

- Alto nivel de compromiso por parte de los miembros e la organización.
- Calidad en los servicios.
- Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.
- Capacitación en servicio al cliente.
- Adecuado uso herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación interna.
- Facilidad para tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
- Trabajo en equipo.

- Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.
- No tiene el servicio de pagos online.
- Falta de comunicación con los usuarios.
- No cuentan con un sistema contable.
- Falta de innovación en la organización para la diferenciación en el servicio y nuevas fuentes de ingreso.
- Se debe adquirir mayor herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa.
- Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

- Conciencia dentro de la organización para mejorar el uso de recursos.
- Cursos para capacitar al personal en el área de servicio al cliente.
- La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua permite que los organismos comunitarios se encarguen de brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria.
- Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.
- Crecimiento de la población en el sector Patamarca, incrementando los usuarios para la organización.

- La organización no está exenta de pagar impuestos al momento de comprar suministros ya que es una empresa privada.
- El gobierno dentro del país es inestable.
- Errónea percepción de los medios de comunicación ante un servicio privado de agua.
- Disminución de la oferta de agua potable por cambio climático
- Riesgo de contaminación de los canales de distribución de agua potable.
- La economía del país no está en crecimiento.
- Daño o falta de válvulas que afectarían el flujo de recorrido de agua potable.

AMENAZAS

AMENAZAS



Nota: En este gráfico se puede apreciar la matriz Foda de la Junta Administradora de Agua Potable y Sanamiento Regional Patamarca

Como se menciona en capítulo anterior la matriz FODA cruzado sirve para como una herramienta para realizar un análisis situacional en una organización. La herramienta está compuesta por cuatro cuadrantes, y en cada uno de ellos se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (D'Alessio, 2008).

El FODA es una técnica que se utiliza para analizar tanto el ambiente interno como externo de una empresa. Se basa en la información recopilada de las matrices EFE y EFI. Al realizar el FODA cruzado, se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que permite crear cuatro cuadrantes: FO, DO, FA, DA. Estos cuadrantes son útiles para la generación de estrategias internas y externas (David, 2003).

Después de haber colocado los datos de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la matriz FODA se puede empezar con la matriz que se deriva, el FODA cruzado en donde se plantea entrelazar diferentes variables para obtener estrategias según D'Alessio (2008):

- Estrategias FO: Se toma las fortalezas internas de la empresa en conjunto con las oportunidades externas que pueda tener la misma.
- Estrategias DO: Se toma las debilidades con las oportunidades, esto pretende superar las debilidades internas de la organización.
- Estrategias FA: Se toma las fortalezas internas de la empresa para disminuir las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son las técnicas de defensa que toma la empresa ante las debilidades internas y amenazas externas.

A continuación, un ejemplo de matriz FODA cruzado de la empresa Hershey Food Corporation

Tabla 6

Matriz FODA cruzado empresa Hershey Food Corporation

Matriz MAFE	Fortalezas	Debilidades
	Incremento de ingresos en 10% anual.	Baja moral de los empleados.

	Incremento en la publicidad.	Importaciones mayores a exportaciones.
	Calidad de primera.	Demanda estacional.
	Incremento en investigación y desarrollo.	Reglamentos locales para la importación de insumos.
	Reducción de pasivo a largo plazo,	Costo de transporte.
	Amplia variedad de productos.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas.	Adquisición de productores de la industria de México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O3). Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5).	Formación de unidades celulares de producción.
Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata		Adquisición de canales de distribución (integración hacia delante).
Beneficio tipo de cambio.		Intensificación de publicidad y promociones en temporada baja de venta (D3, D4).
Pérdida de la competencia local de participación de mercado.		
Especialización en confitería y chocolates.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Incremento de precio del cacao.	Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3). Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4). Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3).	Incremento de la participación de mercado internacional (D2, D5, A2).
Formación de bloques económicos.		
Variación de clima en áreas productoras de cacao.		
Crecimiento de la competencia.		

Nota: El gráfico representa el caso de un Foda que se aplicó en la corporación Hershey Food. Tomado del libro La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y la determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (p.11), por (David), 2003.

Para realizar el FODA cruzado se debe seguir el siguiente proceso según D'Alessio (2008):

1. Reconocer las oportunidades.
2. Reconocer las amenazas en el FODA.
3. Enlistar las fortalezas internas de la empresa.
4. Enlistar las debilidades internas.
5. Adaptar las fortalezas internas a las oportunidades externas, creando estrategias FO.
6. Adaptar las debilidades internas de la empresa con las oportunidades externas, creando estrategias DO.

3.3.3. FODA de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

Dentro de la matriz FODA se recopiló las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz EFE y EFI.

Fortalezas:

F1: Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la organización.

F2: Calidad en los servicios.

F3: Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.

F4: Capacitación en servicio al cliente.

F5: Adecuado uso herramientas tecnológicos para mejorar la comunicación interna.

F6: Facilidad para tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.

F7: Trabajo en equipo.

Oportunidades:

O1: Crecimiento de la conciencia social respecto al cuidado de los recursos hídricos.

O2: Cursos para capacitar al personal en el área de servicio al cliente.

O3: La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua permite que los organismos comunitarios se encarguen de brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria.

O4: Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.

O5: Crecimiento de la población en el sector Patamarca, incrementando los usuarios para la organización.

Debilidades:

D1: Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.

D2: No tiene el servicio de pagos online.

D3: Falta de comunicación con los usuarios.

D4: No cuentan con un sistema contable.

D5: Falta de innovación en la organización para la diferenciación en el servicio y nuevas fuentes de ingreso.

D6: Se debe adquirir mayores herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa.

D7: Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.

Amenazas:

A1: La organización no está exenta de pagar impuestos al momento de comprar suministros ya que es una empresa privada.

A2: El gobierno dentro del país es inestable.

A3: Errónea percepción de los medios de comunicación ante un servicio privado de agua.

A4: Disminución de la oferta de agua potable por el cambio climático.

A5: Riesgo de contaminación de los canales de distribución de agua potable.

A6: La economía del país no está en crecimiento.

A7: Daño o falta de válvulas que afectarían el flujo de recorrido de agua potable.

3.3.4. FODA cruzada de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y saneamiento Regional Patamarca

Se realizó una reunión el día 27 de abril del 2023 con el personal administrativo de la empresa.

Tabla 7

Análisis del cruce de las fortalezas y oportunidades (FO)

Análisis FO	Fortalezas
	F1: Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la organización.
	F2: Calidad en los servicios.
	F3: Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.
	F4: Capacitación en servicio al cliente.
	F5: Adecuado uso herramientas tecnológicas para una mejor comunicación interna.
	F6: Facilidad para tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
	F7: Comunicación y trabajo en equipo.
Oportunidades	Estrategias
O1: Conciencia dentro de la organización para mejorar el uso de recursos.	(F5-O1-O2) Realizar convenios con la Junta de Agua Potable de Baños para desarrollar procesos formativos de capacitación de servicio al cliente.
O2: Cursos para capacitar al personal en el área del servicio al cliente.	(F7-O2) Actualizar la página web para concientizar a los clientes.
O3: La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua permite que los organismos comunitarios se encarguen de	(F4-O2) Generar un proceso de formación en temas ambientales para el personal de la empresa.

brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria	(F3-O3) Proponer a GAD municipal de Cuenca el aplicar el artículo 43 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua.
O4: Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.	
O5: Crecimiento de la población en el sector Patamarca, incrementando los usuarios para la organización.	

Nota: La Tabla muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado FO.

Tabla 8

Análisis del cruce de las debilidades y oportunidades (DO)

Análisis DO	Debilidades
	D1: Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.
	D2: No tiene el servicio de pagos online.
	D3: Falta de comunicación con los usuarios.
	D4: No cuentan con un sistema contable
	D5: Falta de innovación en la organización para la diferenciación en el servicio y nuevas fuentes de ingreso.
	D6: Se debe adquirir mayores herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa.
	D7: Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.
Oportunidades	Estrategias
O1: Conciencia dentro de la organización para mejorar el uso de recursos.	(D6-O1) Desarrollar un plan de compras para actualización de maquinaria.
O2: Cursos para capacitar al personal en el área del servicio al cliente.	

O3: La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua permite que los organismos comunitarios se encarguen de brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria	
O4: Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.	
O5: Crecimiento de la población en el sector Patamarca, incrementando los usuarios para la organización.	

Nota: La tabla muestra el análisis de la estrategia de FODA cruzado DO.

Tabla 9

Análisis del cruce de las fortalezas y amenazas (FA)

Análisis FA	Fortalezas
	F1: Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la organización.
	F2: Calidad en los servicios.
	F3: Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.
	F4: Capacitación en servicio al cliente.
	F5: Adecuado uso herramientas tecnológicas para una mejor comunicación interna.
	F6: Facilidad para tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de actividades.
	F7: Comunicación y trabajo en equipo.
Amenazas	Estrategias
A1: La organización no está exenta de pagar impuestos al momento de comprar suministros ya que es una empresa privada.	(F1-F2-A2) Realizar un convenio de la Universidad del Azuay para generar un proceso de investigación sobre el impacto de las políticas en el giro del negocio.

A2: El gobierno dentro del país es inestable.	(F4-F6-A2) Revisar el presupuesto general para crear un plan de ahorro permanente.
A3: Errónea percepción de los medios de comunicación ante un servicio privado de agua.	(F3-F5-F6-A3) Diseñar un plan de marketing para la difusión de una buena imagen de la empresa.
A4: Disminución de la oferta de agua potable por cambio climático	
A5: Riesgo de contaminación de los canales de distribución de agua potable.	
A6: La economía del país no está en crecimiento.	
A7: Daño o falta de válvulas que afectarían el flujo de recorrido de agua potable.	

Nota: La Tabla Muestra el análisis de estrategias de FODA cruzado FA.

Tabla 10

Análisis del cruce de las debilidades y amenazas (DA)

Análisis DA	Debilidades
	D1: Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.
	D2: No tiene el servicio de pagos online.
	D3: Falta de comunicación con los usuarios.
	D4: No cuentan con un sistema contable
	D5: Falta de innovación en la organización para la diferenciación en el servicio y nuevas fuentes de ingreso.
	D6: Se debe adquirir mayores herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa.
	D7: Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.
Amenazas	Estrategias

A1: La organización no está exenta de pagar impuestos al momento de comprar suministros ya que es una empresa privada.	(D1-A2-A6) Buscar financiamiento externo para mejorar el servicio de agua potable y saneamiento. (D6-A1) Mejorar las instalaciones para ofrecer un servicio de calidad, de esta forma se tendrá reconocimiento en el mercado.
A2: El gobierno dentro del país es inestable.	
A3: Errónea percepción de los medios de comunicación ante un servicio privado de agua.	
A4: Disminución de la oferta de agua potable por cambio climático	
A5: Riesgo de contaminación de los canales de distribución de agua potable.	
A6: La economía del país no está en crecimiento.	
A7: Daño o falta de válvulas que afectarían el flujo de recorrido de agua potable.	
A7: Falta de válvulas que afectarían en el flujo de recorrido de agua potable.	

Nota: La Tabla muestra el análisis de las estrategias FODA cruzado DA

3.3.5. Balance Score Card- Mapa Estratégico

Según Ortiz et al. (2014) el mapa estratégico es el que representa los aspectos que conforman aspectos para considerar al momento de formar una estrategia, esta herramienta es aplicable en los recursos intangibles de la empresa como los que se relacionan con los recursos tangibles o intangibles, la finalidad de esta herramienta es crear un valor a los clientes y a la utilidad de la empresa mediante estrategias claras y mecanismos para alcanzar los objetivos planteados en dichas estrategias.

Las perspectivas que elaborar en el mapa estratégico según Ortiz et. al (2014) son:

- Perspectiva financiera: Dentro de esta perspectiva se analizan los aspectos financieros de la empresa como la rentabilidad actual con el propósito de mejorar sus capitalizaciones a largo plazo.
- Perspectiva del cliente: Como ya se lo menciona está enfocada en satisfacer al cliente, esta es una perspectiva importante ya que dentro de ella se plantea cosas como: mejora de costos, liderazgo en el mercado y soluciones para los clientes.

- Perspectiva del proceso interno: Esta se centra en aspectos económicos como la maximización de utilidades, ganar espacio dentro del mercado e identificar procesos claves que incrementen la producción de la organización.
- Perspectiva ambiental: Consideran aspectos como la disponibilidad limitada de los recursos naturales para una población en constante crecimiento. Se busca reducir el impacto ambiental y asegurar un futuro sostenible para las generaciones venideras.
- Perspectiva Política: Después de haber revisado los estados financieros del año 2022 de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Patamarca se realizó el cálculo de sus ratios financieros como el de rentabilidad y liquidez, se realizó el ratio de fondo de maniobra, este nos indicó que la empresa no tiene equilibrio financiero ya que la respuesta fue menor que 0, basados en esto se logró concluir que la liquidez de la empresa es funcional y sostenible en el tiempo esto quiere decir dentro de la perspectiva interna que la empresa puede seguir desarrollando sus actividades como el servicio de agua potable y saneamiento para el sector de Patamarca, realizando esta actividad puede cumplir con la ODS 6 la cual es agua potable y saneamiento para todos, para la empresa es importante brindar este servicio ya que es la única que lo hace en este sector.

3.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite saber o reconocer cómo se encuentra la empresa en relación con sus competidores que operan en el mismo sector, esto nos permitirá crear estrategias a partir de esta información (D'Alessio, 2008).

En esta matriz se colocan a los competidores directos de la empresa, esto permitirá estrategias de éxito para el cumplimiento de los objetivos planteados, para esto se debe considerar cuales son las actividades que desarrolla la empresa. (David, 2003)

Figura 16

Matriz de perfil competitivo.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
Total	1.00									

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Nota: Este grafico es el formato de la matriz interna y externa. Sustraído del libro El proceso estratégico. Un enfoque de la gerencia (p.149), por Fernando D´Alessio, 2008, Pearson

3.4.1. Matriz de Perfil Competitivo Aplicado en la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Dentro del área que provee el servicio de agua la Junta de Patamarca no existe competencia directa ya que se maneja por sectores claramente delimitados para cada Junta así como Etapa , empresa del GAD de Cuenca que provee este servicio para un sector urbano y determinadas parroquias rurales, sin cruzarse en la provisión del servicio con las zonas delimitadas para cada Junta, Por lo tanto no existen entidades que compitan dentro de la zona.

3.5. Matriz Boston Consulting

La matriz Boston Consulting fue desarrollada por un grupo de consultoría en la ciudad de Boston, esta matriz ayuda a establecer la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa que pueda ofrecer al mercado, dentro de esta se encuentran cuatro cuadrantes,

con esto se proporciona una foto a nivel general de la organización en un periodo determinado (D'Alessio, 2008).

La matriz BCG se utiliza en productos, la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Patamarca proporciona un servicio por lo que no es factible aplicar dicha matriz.

Producto estrella: Representa una alta participación en el mercado, da las mejores oportunidades a largo plazo para el crecimiento de una empresa (D'Alessio, 2008).

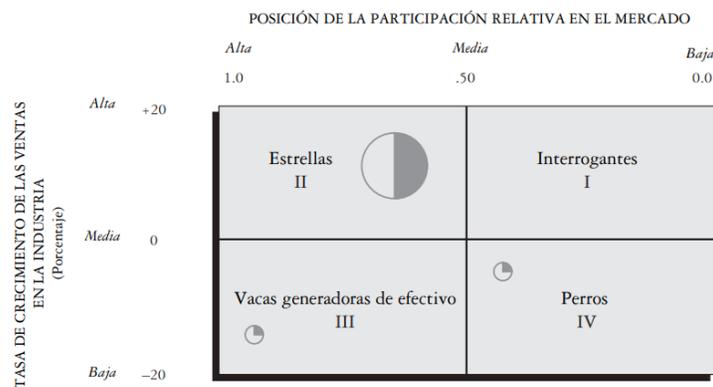
Producto vaca: Ayuda a mantener una alta participación en el mercado, este genera liquidez para la organización (D'Alessio, 2008).

Producto signo de interrogación: Son productos que tienen una baja participación en el mercado, la inversión para este tipo de productos por lo general es alta (D'Alessio, 2008).

Producto perro: Son los productos que tienen una baja participación en el mercado, la posición que se mantiene es débil, compiten en un mercado de crecimiento bajo (D'Alessio, 2008).

Figura 17

Matriz Boston Consulting



Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: The Boston Consulting Group, 1974).

Nota: Esta figura es el formato de la matriz Boston Consulting. Sustraído del libro de Conceptos de Administración Estratégica (p.210), por Fred R. David, 2003.

3.6. Matriz de la gran estrategia

Esta matriz es aquella que ayuda a elegir de mejor manera las estrategias que deben ser implementadas en el plan estratégico, con la finalidad de poder ubicar en posición se encuentra la organización (D'Alessio, 2008).

Luego de explicar el concepto de la matriz se procede a detallar cada cuadrante que corresponde a la matriz: en el cuadrante I la organización mantiene un enfoque competitivo para tener un crecimiento en el mercado, mientras en el cuadrante II significa que la empresa está en una posición competitiva débil en el mercado, para el cuadrante III se dice que la posición competitiva es débil con un crecimiento lento en el mercado y finalmente en el cuadrante IV se dice que la organización se encuentra en una posición fuerte pero con un mercado de crecimiento lento, cabe recalcar que cada cuadrante da alternativas diferentes para poder elegir la gran estrategia (D'Alessio, 2008).

En la ayuda a la elaboración de estrategias alternativas viables para las organizaciones, la matriz de la gran estrategia es esencial. Esta matriz se representa en un gráfico de cuatro cuadrantes y se enfoca en dos dimensiones clave: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización (Ortiz et. al, 2014).

La formulación de la matriz de la gran estrategia se basa en la elaboración de estrategias alternativas, la matriz resultante de la combinación de las matrices FODA y BCG es un instrumento útil. Esta matriz clasifica la empresa en uno de los cuatro cuadrantes, lo cual facilita la identificación de posibles estrategias a seguir (Ortiz et. al, 2014):

- En la matriz de la gran estrategia, la empresa que se ubica en el cuadrante I tiene una posición estratégica excelente, ya que se encuentra en una buena posición competitiva.
- En el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia, las empresas deben evaluar su enfoque hacia el mercado y tomar decisiones sobre si deben diversificar sus productos o mejorarlos.
- En el cuadrante III de la matriz de la gran estrategia, las empresas se encuentran compitiendo con industrias de crecimiento lento y tienen una posición competitiva débil.

- Las empresas que se encuentran en el cuadrante IV de la matriz de la gran estrategia tienen una posición competitiva sólida, pero se desarrollan en una industria con un crecimiento lento.

A continuación, se ha detallado el significado y como está estructurado la matriz de la gran estrategia de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

3.6.1 Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

Figura 18

Matriz de la gran estrategia de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

Posición Competitiva Débil	CRECIMIENTO RÁPIDO EN EL MERCADO		Posición Competitiva Fuerte
	CUADRANTE II	CUADRANTE I	
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
		Alianzas con la junta administradora de Baños. Capacitación constante. Buen ambiente y clima laboral. Nuevos tanques de abastecimiento de agua.	

		Servicio de calidad.	

Nota: En esta imagen se puede observar la matriz de la gran estratégica de la empresa Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

Según la información recopilada en conjunto con la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca, se puede comprobar que la empresa se encuentra en el cuadrante IV de la matriz de la gran estrategia. La razón de este análisis es que la empresa se encuentra en una posición estratégica fuerte, pero con una lenta oportunidad de crecimiento. Por este motivo se planea realizar alianzas estratégicas con otra empresa privada de agua como la Junta Administradora de Baños, analizar estrategias para mejorar la calidad del servicio mediante innovación, mejorar el servicio al cliente por medio de capacitaciones y un buen ambiente y clima laboral.

La organización se encuentra en el cuadrante IV ya que es una empresa con sólida posición competitiva en el mercado con crecimiento lento, además no tiene grandes flujos de dinero y tiene la necesidad de un crecimiento interno para poder llevar de mejor manera a la organización.

3.7. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

La matriz de planificación estratégica cuantitativa evalúa diferentes estrategias en función de su atractivo relativo, considerando el potencial de capitalizar o mejorar los factores internos y externos críticos para el éxito (Ortiz, 2014).

Esta matriz el atractivo de ciertas estrategias formuladas en etapas previas, ofrece una base para elegir estrategias específicas que ayuden a la mejora de la organización (David, 2003).

Según D'Alessio (2008) para realizar la matriz cuantitativa de planificación estratégica se debe definir las estrategias que deben ser implementadas en la organización, a continuación, se definen los pasos a seguir:

1. Se coloca en cuadros todas la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el peso que se obtuvo en las matrices EFE y EFI.
2. Se coloca todas las estrategias que se obtuvieron en el Foda cruzado, es recomendable colocar las estrategias en la parte superior de la matriz.
3. Determinar las calificaciones de acuerdo al grado de atractividad en la columna de PA, los valores van de 0 a 4 y el rango de calificación es el siguiente:

0 = No atractiva

1 = Algo atractiva

2 = Razonablemente atractiva

4 = Atractiva

4 = Muy atractiva
4. Ya colocada las respectivas calificaciones se multiplica la columna de PA con el peso de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza con esto se obtiene la columna CA.
5. Sumar todos los totales de las calificaciones obtenidas de la columna CA, al sumar estas calificaciones se obtienen un total que significan los valores más altos que representan las estrategias más atractivas que se deben implementar en el plan estratégico.

A continuación se detalla la aplicación de esta matriz a la Junta:

Tabla 11

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO REGIONAL PATAMARCA		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																				
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
		Realizar convenios con la Junta de Agua Potable de Baños para desarrollar procesos de capacitación de servicio al cliente.		Actualizar la página web para concientizar a los clientes.		Generar un proceso de formación en temas ambientales para el personal de la empresa.		Proponer al GAD municipal de Cuenca que al ser un organismo comunitario nos permitan estar exentos de pagar impuestos al momento de comprar suministros para la organización.		Desarrollar un plan de compras para la actualización de maquinaria.		Realizar un convenio con la Universidad del Azuay para generar un proceso de investigación sobre el impacto de las políticas en el giro del negocio.		Revisar el presupuesto general para crear un plan de ahorro permanente.		Diseñar un plan de marketing para la difusión de una buena imagen de la empresa.		Buscar financiamiento externo para mejorar el servicio de agua potable y saneamiento.		Mejorar las instalaciones para ofrecer un servicio de calidad, de esta forma se tendrá reconocimiento en el mercado.		
F1	Alto nivel de compromiso por parte de los miembros de la organización.	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	0	0	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
F2	Calidad del servicio.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32
F3	Buen manejo de fondos que hagan sostenible a la organización.	0,07	0	0	0	0	0	0	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	3	0,21
F4	Capacitación en servicio al cliente.	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,07	0	0	0	0
F5	Adecuado uso de herramientas tecnológicas para una mejor comunicación interna.	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	0	0	2	0,14	0	0	0	0	4	0,28	0	0	2	0,14
F6	Facilidad en tener acceso a la información que contribuye al desarrollo de las actividades.	0,1	0	0	2	0,2	1	0,1	1	0,1	0	0	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
F7	Trabajo en equipo.	0,1	2	0,2	0	0	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL		0,57		1,03		1,11		1,27		0,82		1,08		1,31		1,36		1,49		1,28		1,41

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO REGIONAL PATAMARCA		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																											
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10									
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA								
	Realizar convenios con la Junta de Agua Potable de Baños para desarrollar procesos formativos de capacitación de servicio al cliente.			Actualizar la página web para concientizar a los clientes.			Generar un proceso de formación en temas ambientales para el personal de la empresa.			Proponer al GAD municipal de Cuenca que al ser un organismo comunitario nos permitan estar exentos de pagar impuestos al momento de comprar suministros para la organización.			Desarrollar un plan de compras para la actualización de maquinaria.			Realizar un convenio con la Universidad del Azuay para generar un proceso de investigación sobre el impacto de las políticas en el giro del negocio.			Revisar el presupuesto general para crear un plan de ahorro permanente.			Diseñar un plan de marketing para la difusión de una buena imagen de la empresa.			Buscar financiamiento externo para mejorar el servicio de agua potable y saneamiento.			Mejorar las instalaciones para ofrecer un servicio de calidad, de esta forma se tendrá reconocimiento en el mercado.	
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1	Crecimiento de la conciencia social respecto al cuidado de los recursos hídricos.	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	0	0	1	0,07	0	0	3	0,21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O2	Cursos para capacitar al personal en el área de servicio al cliente.	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
O3	La Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento permite que los organismos comunitarios se encarguen de brindar el servicio de agua potable a los consumidores con exoneración tributaria.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	0	0	3	0,21	2	0,14							
O4	Apertura de organizaciones dedicadas al saneamiento de agua potable para el intercambio tecnológico.	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	2	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
O5	Crecimiento de la población en el sector Patamarca, incrementando los usuarios para la organización.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2							
TOTAL		0,35		0,83		0,59		0,68		0,73		0,29		0,31		0,43		0,36		0,41		0,34							

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO REGIONAL PATAMARCA			ESTRATEGIAS PROPUESTAS																				
			1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
			Realizar convenios con la Junta de Agua Potable de Baños para desarrollar procesos formativos de capacitación de servicio al cliente.		Actualizar la página web para concientizar a los clientes.		Generar un proceso de formación en temas ambientales para el personal de la empresa.		Proponer al GAD municipal de Cuenca que al ser un organismo comunitario nos permitan estar exentos de pagar impuestos al momento de comprar suministros para		Desarrollar un plan de compras para la actualización de maquinaria.		Realizar un convenio con la Universidad del Azuay para generar un proceso de investigación sobre el impacto de las políticas en el giro del negocio.		Revisar el presupuesto general para crear un plan de ahorro permanente.		Diseñar un plan de marketing para la difusión de una buena imagen de la empresa.		Buscar financiamiento externo para mejorar el servicio de agua potable y saneamiento.		Mejorar las instalaciones para ofrecer un servicio de calidad, de esta forma se tendrá reconocimiento en el mercado.		
DEBILIDADES		PONDERACIÓN		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
D1	Falta de fondos para realizar nuevos proyectos.	0,07		0	0	0	0	0	0	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	0	0
D2	No tiene el servicio de pagos online.	0,07		0	0	4	0,28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,14	0	0	0	0
D3	Falta de comunicación con los usuarios.	0,06		3	0,18	4	0,24	2	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,24	0	0	0	0
D4	No cuentan con un sistema contable.	0,06		0	0	0	0	0	0	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	0	0	2	0,12	0	0
D5	Falta de innovación en la organización para la diferenciación en el servicio y nuevas fuentes de ingreso.	0,06		3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
D6	Se debe adquirir mayores herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo en la empresa.	0,06		2	0,12	3	0,18	2	0,12	0	0	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
D7	Bajo cumplimiento en tiempos de atención ofrecidos a los clientes.	0,05		3	0,15	1	0,05	1	0,05	0	0	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05
TOTAL		0,43		0,63		0,99		0,41		0,33		0,73		0,75		0,58		0,76		0,75		0,41	

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA JUNTA ADMINISTRADORA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO REGIONAL PATAMARCA		ESTRATEGIAS PROPUESTAS																			
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
AMENAZAS	PONDERACIÓN	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A1	0,09	0	0	0	0	0	0	4	0,36	1	0,09	2	0,18	2	0,18	0	0	3	0,27	2	0,18
A2	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,18	0	0	3	0,27	0	0
A3	0,09	0	0	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,36	0	0	2	0,18
A4	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,08	0	0	2	0,16	1	0,08
A5	0,1	0	0	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,1
A6	0,1	0	0	0	0	0	0	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	0	0	3	0,3	0	0
A7	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,3	0	0	0	0	0	0	3	0,3	4	0,4
TOTAL	0,56		0		0,09		0,2		0,56		0,69		0,48		0,74		0,36		1,3		0,94
TOTAL FINAL	2		2,49		2,78		2,56		2,44		2,79		2,85		3,11		2,97		3,74		3,1

Nota: Matriz de la planificación cuantitativa de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

De los resultados obtenidos en la MCPE se evidencia que la estrategia que más calificación obtuvo en esta matriz es la de buscar financiamiento externo con la finalidad de mejorar el servicio de agua potable y saneamiento, esta estrategia obtuvo una calificación de 3,74, lo que significa que potencia en mejor medida las fortalezas, aprovecha las oportunidades, reduce las debilidades y hace frente en mejor medida a las amenazas.

La segunda estrategia que obtuvo una calificación de 3,11. Esta estrategia trata acerca de revisar el presupuesto general para crear un plan de ahorro, esta estrategia permitirá que la organización tenga mayor solidez en el mercado.

La tercera estrategia tiene una calificación de 3,10. Esta estrategia consiste en mejorar las instalaciones para ofrecer un servicio de calidad y ser reconocidos en el mercado.

La cuarta estrategia tiene una calificación de 2,97. Esta estrategia consiste en “Diseñar un plan de marketing para la difusión de una buena imagen de la empresa”.

CONCLUSIONES

Para elaborar el diseño de este plan estratégico de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca se trabajó en conjunto con los colaboradores de la organización, esto ayudo al desarrollo del trabajo ya que nos facilitaron información de la empresa.

Después de realizar el levantamiento de información de la junta, se puede observar que la empresa tiene un gran posicionamiento en el mercado, pero con crecimiento débil, además de eso hace falta un crecimiento interno que permitirá que la organización ofrezca un servicio de calidad y cumpla los objetivos establecidos.

Por otra parte, la empresa cuenta con bajo flujo de dinero, esto significa que no podrán implementar mejoras en sus instalaciones y no podrán innovar con herramientas tecnológicas lo cual no permitirá dar un buen servicio al cliente.

Finalmente se desarrollaron estrategias con la finalidad del crecimiento de la organización, que tenga estabilidad en el mercado y cumpla los objetivos establecidos por parte de todos los miembros de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el plan estratégico de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca se recomienda lo siguiente:

Implementar las estrategias establecidas en la matriz cuantitativa de planificación estratégica que más calificación obtuvieron.

Tratar de aplicar el plan estratégico lo más pronto posible ya que estos planes pueden durar cinco años aproximadamente.

Buscar financiamiento externo con la finalidad de mejorar las instalaciones e innovar herramientas tecnológicas para una mejora de la organización.

Trabajar en conjunto con la Universidad del Azuay para realizar investigaciones acerca de las empresas que ofrecen servicios básicos con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad a los consumidores.

REFERENCIAS

- Aguado Moralejo, I., Echebarria Miguel, C., & Barrutia Legarreta, J. M. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87–110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86611886004>
- Álvarez Calderón, J., Espinoza Villalba, J. M., Martínez Montero, C. E., & Puga Costa, E. P. (2018). Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba- Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*, septiembre. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>
- Alvarez H. G., & la Cruz, A. S. , & Zacarías. (2014). MICROEMPRESAS Y HERRAMIENTAS DE MERCADOTECNIA/ MARKETING MIX IN SMALL BUSINESS. *Global Conference on Business & Finance Proceeding*.
- Arce Burgoa, L. G. (2010). COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. *Perspectivas*, 25, 191–201. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Chiavenato, I. (2005). *Administracion en Los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Companies.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (n.d.). *Building Your Company's Vision*. Ufpe.Br. Retrieved May 29, 2023, from <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>
- Corporate mission statement: the bottom line. (n.d.). *The Academy of Management Executive*, 1(2).
- Dalessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.

David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Pearson Education.

Educación para el Desarrollo Sostenible. (2023, March 14). Unesco.org.

<https://www.unesco.org/es/education-sustainable-development>

Garrido Buj, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill Companies.

Govea Cortés, A. G., Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, M. A., López

Trujillo, R., & García Elizondo, R. (2016). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA

PROCESADORA DE CARNE. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389–398.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>

GOODSTEIN, L.; NOLAN, T. y PLEIFFER, J. 1997. *La planificación estratégica aplicada*. McGraw-Hill, Colombia.

Hernández, José. & Polis, G.v. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.

Jaramillo, S. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu*

Emprendedor TES, 3(1), 64–73. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>

Junta Agua Patamarca. (n.d.). [Juntaaguapatamarca.org](http://www.juntaaguapatamarca.org). Retrieved May 29, 2023, from

<http://www.juntaaguapatamarca.org/main/>

- Kammerbauer, J. (2001). Las dimensiones de la sostenibilidad: fundamentos ecológicos, modelos paradigmáticos y senderos. *Interciencia*, 26(8), 353–359.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33905906>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47–68.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004
- Locke, J. L. (1997). A theory of neurolinguistic development. *Brain and Language*, 58(2), 265–326. <https://doi.org/10.1006/brln.1997.1791>
- Madroñero-Palacios, S., & Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Revista Tecnología En Marcha*, 31(3).
<https://doi.org/10.18845/tm.v31i3.3907>
- Mintzberg. (1997). *Proceso Estratégico Concep Con*. Prentice Hall & IBD.
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 53, 84–93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605307>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- ONU e instituciones internacionales*. (n.d.). ACNUR; UNHCR. Retrieved May 29, 2023, from <https://www.acnur.org/organizaciones-hermanas-de-la->

onu?gclid=Cj0KCQjwmtGjBhDhARIsAEqfDEfiQCSVH_sK3v7Uoolj-
ScuGctibDC57BHyTHo8emz_wVEz7cH_dSsaAv2-EALw_wcB

Osaín, C. L. (n.d.). *Indicadores de Gestión*. Ucipfg.com. Retrieved May 29, 2023, from <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

Pedroza, A. (2001). Modelo para la gestión estratégica de la tecnología (GET). *Informador Técnico*, 63, 5. <https://doi.org/10.23850/22565035.950>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, B. (1979). *The refugee question in mid-Victorian politics*. Cambridge University Press.

Roberto Bermejo Gómez de Segura, R. B. G. (n.d.). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Upv.Es. Retrieved May 29, 2023, from <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>

Rsc, L., Porter, M., Kramer, M., José, J., Herrera, D., Gomis, A. J. B., Parra, M. G., Hoffman, W. M., McNulty, R. E., Moreno, L., Plana, C. J., Blanco Cotano, J. M., Sarianna, M., Dahl, J., Galindo, M.-Á., Teresa, M., & Picazo, M. (n.d.). *Valores para crear valor y RSE*. Accioncontraelhambre.org. Retrieved May 29, 2023, from https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9_2.pdf

Suplemento, L. O. R. (n.d.). *LEY ORGANICA DE RECURSOS HIDRICOS USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA*. Gob.Ec. Retrieved May 29, 2023, from

[http://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Ley-
Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADricos-Usos-y-Aprovechamiento-del-
Agua.pdf](http://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Ley-
Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADricos-Usos-y-Aprovechamiento-del-
Agua.pdf)

Velásquez, L. J. (2007). Modelo de gestión del desarrollo sostenible de las regiones afectadas por el desarrollo hidroeléctrico de la Cuenca del río Caroní: Parte II. *Universidad, ciencia y tecnología*, 11(45), 193–199. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212007000400006&script=sci_abstract

ANEXOS

Anexo 1: Fotografías de los talleres realizados en la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.





Anexo 2: Entrevista a los directivos de la Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento Regional Patamarca.

- ¿Como es la calidad del servicio que ofrece la empresa?
- ¿Con cuales áreas cuenta la organización?
- ¿Cuáles son las actividades que realiza cada área?
- ¿Se realizan capacitaciones en cada área de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la organización?
- ¿Cuáles son los factores externos que afectan a la organización?