



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

DISEÑO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICAS
PARA LA EMPRESA CORPMASTER S.A. COMO PLAN DE MEJORA DENTRO
DE SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

A U T O R E S :

DIANA TERESA LOPEZ SIGUENZA
WALTER JHONATAN CASTILLO MACIAS

D I R E C T O R :

LAURA LEONOR GARGES VILLON

GUAYAQUIL - ECUADOR

2023

COHORTE
2022 - 2023

Autor/a:***Diana Teresa López Sigüenza***

Ingeniera Comercial con mención en Marketing.

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención
Gestión Financiera.

dlopezsi@est.ups.edu.ec

Autor/a:***Walter Jhonatan Castillo Macías***

Economista.

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención
Gestión Financiera.

wcastillom@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Laura Leonor Garcés Villon***

Magister en Administración de Empresas

lgarces@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

DIANA TERESA LOPEZ SIGUENZA

WALTER JHONATAN CASTILLO MACIAS

***DISEÑO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICAS
PARA LA EMPRESA CORPMASER S.A. COMO PLAN DE MEJORA DENTRO DE
SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA***

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este importante logro en nuestra vida académica.

Primeramente, agradecer a Dios, que nos ayudó como pareja a crecer profesionalmente y por habernos iluminado y bendecido con la llegada pronta de nuestro primer hijo que llegará a llenar de felicidad a nuestra pequeña, pero hermosa familia.

Agradecer a nuestros padres y hermanos, que han sido fieles testigos de nuestro esfuerzo y sacrificio para conseguir este logro importante en nuestra vida, a ellos se los dedicamos con todo nuestro amor infinito.

Así como también agradecer y dedicar este trabajo a una persona que ya no está con nosotros, pero fue una madre incondicional y entregada a su familia, a la Sra. Dolores Macías en honor de su memoria.

A todos ellos, mi familia, amigos y seres queridos, les agradecemos por haber estado junto a nosotros en este camino, su apoyo ha sido fundamental en nuestra formación y crecimiento personal. Gracias de todo corazón".

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de mejora administrativa por medio de la aplicación de herramientas de gestión estratégicas como el Balance Scorecard y el ciclo de Deming para la empresa Corpmaster S.A. La investigación se ejecutó bajo el enfoque cualitativo, en esa misma línea fue descriptiva y de nivel descriptivo; además, se utilizó el método inductivo. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación y la entrevista. Para lograr el objetivo se realizó una investigación de campo en la empresa, se analizó su situación actual y se propusieron soluciones basadas en las herramientas mencionadas. Los principales resultados identificaron los problemas que afectan la gestión de la empresa, como la falta de un control con indicadores de gestión, la empresa no establecía objetivos estratégicos para las áreas y hay insatisfacción laboral. Las principales conclusiones de la tesis afirman que la aplicación de herramientas de gestión estratégicas como el Balance Scorecard y el ciclo de Deming pueden mejorar significativamente la gestión de la empresa. Y, la implementación de un sistema automatizado basado en un software ERP puede aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa. Se recomienda a la empresa que implemente las soluciones propuestas y que continúe evaluando y mejorando su gestión de manera constante para lograr el éxito sostenido en el tiempo.

Palabras clave: Gestión estratégica, Balanced Scorecard, mejora continua, procesos, administración

ABSTRACT

The present investigation had as general objective to propose an administrative improvement plan through the application of strategic management tools such as the Balance Scorecard and the Deming cycle for the company Corpmaster S.A. The research was carried out under the qualitative approach, in the same line it was descriptive and descriptive level; In addition, the inductive method was used. The data collection techniques were observation and interview. To achieve the objective, a field investigation was carried out in the company, its current situation was analyzed and solutions based on the aforementioned tools were proposed. The main results identified the problems that affect the management of the company, such as the lack of control with management indicators, the company did not establish strategic objectives for the areas and there is job dissatisfaction. The main conclusions of the thesis affirm that the application of strategic management tools such as the Balance Scorecard and the Deming cycle can significantly improve the management of the company. And the implementation of an automated system based on ERP software can increase the efficiency and effectiveness of the company's management. The company is recommended to implement the proposed solutions and to continue to constantly evaluate and improve its management to achieve sustained success over time.

Keywords: Strategic management, Balanced Scorecard, continuous improvement, processes, administration

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	vi
Lista de tablas	ix
Lista de figuras.....	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática. Antecedentes.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Justificación teórica	4
1.4. Justificación práctica.....	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Principales resultados.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Marco conceptual.....	8
2.1.1. Gestión estratégica	8
2.1.2. Balanced Scorecard.....	9
2.1.3. Ciclo de Deming	9
2.1.4. Plan de incentivos	10
2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	11
2.2.1. Gestión estratégica	11
2.2.2. Balanced Scorecard.....	14
2.2.3. Ciclo de Deming	15
2.2.4. Plan de incentivos	16
2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	17

3. METODOLOGÍA	18
3.1. Unidades de análisis.....	18
3.2. Población.....	18
3.3. Selección de la muestra.....	19
3.4. Métodos a emplear	19
3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	20
3.6. Técnicas de recolección de datos	20
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	21
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	23
4.1.1 Análisis de las entrevistas	23
4.1.2 Análisis de la observación	25
4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	28
4.2.1. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica)	29
4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica.....	30
4.2.3. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).....	30
4.3. Responsables de la implementación y control	39
4.4. Fases para su puesta en práctica.....	40
4.5. Indicadores de evaluación	47
5. CONCLUSIONES	49
6. RECOMENDACIONES.....	51
Referencias.....	52
Anexos	55

Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo, de logística, control de calidad, información y ventas.	55
Anexo 2. Ficha de observación.....	56
Anexo 3. Lista de cotejo	57

Lista de tablas

Tabla 1 Resultados ficha de observación.....	25
Tabla 2 Resultados ficha de cotejo	27
Tabla 3 Objetivos estratégicos de Gerencia General	32
Tabla 4 Objetivos estratégicos del área de operaciones.....	33
Tabla 5 Objetivos estratégicos del área comercial.....	34
Tabla 6 Objetivos estratégicos del área de finanzas	36
Tabla 7 Objetivos estratégicos del área de recursos humanos	38
Tabla 8 Fases de la propuesta	41
Tabla 9 Balanced Scorecard.....	42
Tabla 10 Plan de capacitación.....	44

Lista de figuras

Figura 1. Resumen de métodos utilizados en la investigación	22
Figura 2. Rediseño del organigrama	31
Figura 3. Flujo operacional de la empresa	45
Figura 4. Recepción y almacenamiento de los productos.....	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

Corpmaster S.A es un proveedor líder de actividades económicas, importación, distribución y venta de equipos e insumos médicos en el Ecuador. La organización posee 19 años en el mercado ecuatoriano, dado sus inicios en el 2003. Dichos instrumentos médicos son ofrecidos a nivel nacional en hospitales públicos y privados, el cual tiene como propósito satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. Incluye el procesamiento, gestión, administración y soporte de cumplimiento, lo cual la establece como una empresa comprometida a brindar un servicio alto nivel y soporte. Su área laboral se encuentra ubicada actualmente en el Edificio Sky Building al norte de la ciudad de Guayaquil.

Desde el comienzo de sus actividades, esta organización se ha desarrollado dentro de la industria, lo cual la ha posicionado como una empresa confiable, segura, sólida, flexible y rentable. En el año 2004, la empresa apostó por la marca de insumos VIAMED, al año siguiente con CAREFOR y EVO MEDICAL. Cabe señalar que, al pasar el tiempo la tecnología ha tenido un crecimiento en el contexto sanitario, por lo cual esta se ha encontrado en constante evolución para ofrecer productos de primer nivel. Consolidando así, la tecnología con el profesionalismo de su personal laboral, creando así una administración capaz de llevar una gestión estratégica adecuada que se adapte al cambio, aprendiendo de las nuevas tendencias del mercado de acuerdo con los estándares de calidad. En consecuencia, en agosto del 2007 la institución consiguió representar la marca CM INSTRUMENTE, lo que le ayudó a incrementar sus ventas y que mayores marcas se asocien a esta organización. Por otro lado, según los últimos datos financieros, en el año 2021 se reportó el aumento de los ingresos netos en un 0.14%, el decrecimiento del activo total que alcanzó el 7.75%, mientras que tuvo una caída el margen neto de 3.66% (EMIS, 2021).

Los logros de la empresa han sido numerosos y beneficiosos para Corpmaster S.A., sin embargo, se ha visto expuesta a una serie de inconvenientes en diversas áreas de la

compañía; específicamente en la gestión de los procesos. En sus inicios la organización estuvo conformada por tres integrantes familiares, por ende, el modelo familiar utilizado resulta ser ineficiente en la actualidad, debido a los retos que involucra el mercado actual. El problema recae en la falta de un control que posea de indicadores de gestión, así esta no tendrá una visión clara de su desempeño, lo que a su vez impide la toma de decisiones acertadas para mejorar su funcionamiento y, por lo tanto, no podrá mejorar sus resultados. A esto se suma que no tiene un sistema informático que maneje esta gestión, provocando dificultad en el seguimiento de los resultados, la transparencia y el impacto de las acciones implementadas. Por otro lado, no existen objetivos estratégicos por puesto, por lo que no hay cumplimiento de metas donde se conozca claramente la estrategia planteada por la organización.

Por ende, la inexistencia de los modelos de administración mencionados involucra que el área administrativa y logística, no posean los instrumentos necesarios para realizar sus actividades con total eficacia. Por consiguiente, no se registran los procesos y métodos en las zonas de trabajo, ni se da el respectivo seguimiento a los colaboradores para el cumplimiento de sus labores, ocasionando complicaciones en los cambios de personal. De igual forma, este análisis pretende describir un sistema de administración adecuado para que sea tomado por la empresa considerando puntos determinantes, incluyendo el ámbito empresarial ecuatoriano, el modelo comercial y los recursos disponibles. Para ello, es importante establecer un modelo administrativo que vaya acorde con los límites teóricos-prácticos con el fin de promover el mejoramiento constante.

En consideración de lo establecido, se crea el diseño y la propuesta de las herramientas de gestión estratégicas como plan de mejoramiento en la empresa Corpmaster S.A, la cual sería de vital importancia para la administración y supervisión en el área administrativa. Por dicha razón se aplicará herramientas de evaluación y control como el Balance Score Card (BSC) y el ciclo de Deming. Esta aplicación tiene el objetivo de optimizar la gestión administrativa identificando indicadores, que permitan obtener resultados que ayudarán a medir la situación, crecimiento, rendimiento y evolución progresiva a largo plazo.

1.2. Formulación del Problema

Corpmaster S.A es una empresa dedicada a las actividades de distribución e importación de insumos médicos, por lo cual su comercio involucra aspectos logísticos tales como el servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y flujos de información. No obstante, no cuenta con un modelo de administración automatizado, por lo que no cumple con los niveles de eficiencia que se requieren. En vista de ello, la insatisfacción por la aglomeración de funcionalidades tiende a dificultar las funcionalidades para que el personal logre realizar sus operaciones eficientemente.

Por otro lado, se evidencian problemas en los recursos básicos de la empresa, tales como la lista de los precios de los productos y las unidades disponibles para la venta en tiempo real, ocasionando una pérdida de tiempo y falta de entendimiento con los clientes en ciertas ocasiones, lo que a fin de cuentas puede provocar un desinterés de estos y derivar a una pérdida de oportunidades.

En vista de esto, es relevante que la organización establezca indicadores de gestión y un sistema automatizado que le permita tener un control y dar el seguimiento respectivo a las acciones efectuadas, sin embargo, la ausencia de estos ha desencadenado en ciertos problemas al momento de evaluar sus procesos, identificar los incidentes a tiempo y tomar las decisiones correctas para la solución de inconvenientes a tiempo.

En la actualidad, alcanzar niveles óptimos para desarrollar las organizaciones es una ventaja que posee una organización sobre otra, por lo cual, es un aspecto de suma necesidad. En vista de ello, este trabajo logra identificar los problemas técnico-administrativos que enfrenta la empresa Corpmaster S.A. para lograr el cambio estratégico y tecnológico que necesita. Esto en función de la ausencia de control automatizado y seguimiento de la estrategia en el área administrativa.

Formulación del problema general

¿De qué manera diseñar herramientas estratégicas influyen en un plan de mejora en la empresa Corpmaster S.A.?

Formulación de los problemas específicos

- 1.- ¿Qué mejoramiento podría tener Corpmaster S.A. en su control y medición dentro de su estructura administrativa al establecer las herramientas de mejora?
- 2.- ¿De qué manera se va a diseñar el Balance Score Card (BSC) y el ciclo de Deming dentro de la empresa?
- 3.- ¿Cómo se puede proponer estrategias de mejoras para evaluar las necesidades en la empresa Corpmaster S.A.?
- 4.- ¿Cómo puede el manejo del área administrativa influir en la toma de decisiones para lograr un desempeño óptimo de la organización?

1.3. Justificación teórica

La gestión de una empresa implica el control y la coordinación de una serie de tareas indispensables para su adecuado funcionamiento. Estas actividades, según la teoría incluyen la planeación, el control, la organización, la dirección y el seguimiento de los recursos que dispone la entidad. En vista de lo establecido en el punto anterior, mediante esta se busca mejorar los procesos en las áreas que mayor incidencia tiene dentro de la organización. El objetivo de estas estrategias es ayudar a la optimización de la administración estratégica de la compañía Corpmaster S.A.

La aplicación de herramientas de gestión estratégicas como el Balanced Scorecard y el Ciclo de Deming, permitirá a la entidad Corpmaster S.A. mejorar la toma de decisiones, su desempeño y la gestión de sus recursos. La orientación planificada y la medición de los resultados se logrará a través del Balanced Scorecard, que permitirá a la empresa establecer objetivos estratégicos por puesto, conocer el impacto de sus acciones y lograr una mejor transparencia de los resultados. Por otro lado, el Ciclo de Deming proporcionará la herramienta apropiada que sirva de ayuda a la empresa para que pueda mejorar la calidad de sus productos y servicios, haciendo uso de la medición de los resultados para definir objetivos.

En términos de generación de valor, beneficio e innovación, se espera que el proyecto de mejora administrativa propuesto para la empresa Corpmaster S.A. logre procesos de gestión más eficientes, mejores resultados económicos, una mayor satisfacción de los clientes, una mejor motivación de los trabajadores, mayor transparencia en la toma de decisiones y una mayor competitividad en el mercado. Estas herramientas permitirán a la empresa lograr la mejora de sus resultados, generar valor para sus accionistas y obtener una mayor competitividad.

1.4. Justificación práctica

La justificación práctica consiste en explicar cómo los indicadores de gestión mencionados en la justificación teórica pueden ser aplicados y utilizados de manera eficiente en la organización, con la finalidad de evaluar los motivos por el cual se producen estos problemas y ayude a la gerencia en la toma de decisiones e implementación de los planes para solventar los incidentes identificados.

Corpmaster S.A. necesita un control de gestión para mejorar el desempeño financiero de la empresa y lograr una mejor administración de los recursos económicos. La implementación de un plan de mejora administrativa mejorará los resultados financieros de la organización, así como a optimizar la eficiencia operativa de la empresa mediante la implementación de indicadores de desempeño. Esto posibilitará identificar áreas de mayor riesgo y producir un mayor nivel de eficacia y calidad, estimulando así la reducción de costos y la satisfacción con la clientela. El control de los procesos, el seguimiento de indicadores y la buena toma de decisiones harán algo de mejora comercial. Finalmente, para el ámbito legal deberá mantenerse un nivel de calidad que cumpla con la ley de consumidor y satisfaga a la demanda.

El plan que se propone es necesario para mejorar la administración y la capacidad tecnológica de la empresa. Esto se logra a través de la implementación de herramientas tecnológicas de control y un sistema informático para la transmisión de datos. En función de esto, el plan propuesto es imprescindible para mejorar los procesos y capacidades

administrativas y tecnológicas de la entidad, para ello se recurrirá a herramientas tecnológicas de control de gestión y al uso de un sistema informático para la transmisión de datos. De esta manera, determinar los procesos adecuados en cada etapa, evitando los costos provocados por los errores, y de esta forma conseguir, la eficiencia, la efectividad y productividad en ganancias que necesita la compañía.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora administrativa por medio de la aplicación de herramientas de gestión estratégicas como el Balance Scorecard y el ciclo de Deming para la empresa Corpmaster S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Analizar y evaluar la situación actual de la empresa dentro de su estructura administrativa de tal forma que permita establecer de forma clara los parámetros alineados al sistema de gestión propuesto.
2. Proponer un sistema de acuerdo con las herramientas de gestión estratégicas óptimas en cada área de la organización que presente problemas en sus actividades para la evaluación y control.
3. Identificar factores claves de éxito para la implementación y evaluación de la estrategia en Corpmaster S.A., y las alternativas tecnológicas que apoyen su proceso estratégico.

1.6. Principales resultados

Una vez que se haya desarrollado el plan de mejora administrativa para la empresa Corpmaster S.A., se espera que logre optimizar la calidad y eficiencia de los procesos de

gestión. La especificación de calidad de los resultados esperados incluye la optimización de los procesos de gestión, la reducción de los tiempos de producción y los costos. La eficiencia es definida como la utilización adecuada de los recursos que se efectúa con el fin de alcanzar los resultados esperados. La eficacia se gestiona a través de los resultados financieros y las metas establecidas. La tolerancia se refiere a la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones para acoplarse a los cambios y minimizar los riesgos. Los entregables esperados incluyen el Balanced Scorecard y el Ciclo de Deming.

Otro resultado esperado, es el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, el cual se deba a la optimización de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Además, se espera que la empresa controle mejor los procesos de producción con el fin de que les permita una mayor precisión en la entrega de los productos y servicios. La especificación de calidad de este resultado incluye el cumplimiento de las especificaciones establecidas y de los plazos de entrega, la garantía de calidad de los productos y servicios, así como el acatamiento de los estándares de seguridad. El grado de tolerancia para este resultado se lo define como la capacidad de la organización para garantizar la calidad de los productos y servicios en todos los niveles. Durante el desarrollo se planifican como entregables una evaluación de los clientes, una encuesta de satisfacción y una auditoría interna.

Asimismo, se espera que el proyecto de mejora administrativa propuesto para Corpmaster S.A. permita a la empresa lograr una mayor competitividad en el mercado. Esto será posible lograrlo por medio de la implementación de herramientas de gestión de alto nivel para mejorar los procesos de producción, el perfeccionamiento de los recursos, el control de los costos y la mejora en la satisfacción de los clientes. Seguido de esto, se revisó la estructura organizacional de la empresa, paso clave para conocer cómo se distribuyen los cargos y actividades que conlleva la producción de la organización. Además, se indagó acerca de los recursos disponibles e identificar cada uno de los problemas por área, consecuentemente, establecer un plan de mejora específico relacionado a la propuesta a efectuar. Este fue desarrollado con la finalidad de mejorar las gestiones de la compañía, dado que, en los últimos años ha presentado un decrecimiento de ventas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Gestión estratégica

La gestión estratégica es una disciplina que se centra en la formulación e implementación de planes que tiene como fin cumplir con los objetivos de una entidad, esta involucra la identificación de las metas, así como la formulación de un plan para alcanzarlos. Además, es importante evaluar de forma regular los avances realizados para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos (Gómez, 2018).

Dicha definición corresponde al arte y la ciencia de hacer las cosas correctas con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, por lo cual está centrada en el futuro y la toma de decisiones a largo plazo, así como un proceso continuo que se adapta a los cambios en el entorno. Previamente, requiere la identificación y el análisis de los factores externos del entorno que comprende las amenazas y oportunidades. Luego de haber establecido aquello, se ejecutará la implementación de estrategias a través de la adjudicación de los recursos y la planificación de actividades, asimismo, el seguimiento y evaluación del progreso de la organización (Pietro y Hamra, 2021).

La utilización de tácticas y el proceso de administración son responsabilidades del gerente y su equipo de trabajo, por lo que se sugiere tácticas adaptativas y anticipativas, para prevenir probables inconvenientes y situaciones que se logren exponer. En vista de aquello, para la creación de estos planes, es necesario primero que se identifique la situación actual de la organización, para esto era necesario utilizar una herramienta denominada análisis FODA, cuyo término proviene de los factores internos y externos que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este es un método utilizado para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Se trata de una herramienta de planificación estratégica muy útil para las entidades, debido a que permite una mejor comprensión de su entorno y ayuda a tomar decisiones más informadas (Ramírez et al. 2018).

2.1.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) se trata de una herramienta de gestión empresarial, cuyo objetivo es medir el desempeño de una organización a partir de una perspectiva más amplia que la puramente financiera. Tradicionalmente, las empresas se han enfocado en la rentabilidad y el crecimiento de las ventas como medidas clave del desempeño. Sin embargo, el BSC tiene presente un conjunto de factores que incluyen la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el compromiso del personal. Al considerar estos factores adicionales, ayuda a las organizaciones a lograr un desempeño más completo y equilibrado. Además, identificar y abordar problemas en áreas que de otra manera podrían pasar inadvertidas (Quintero y Osorio, 2018).

El BSC está conformado por cuatro perspectivas principales, siendo estas el aprendizaje y crecimiento, la financiera, los procesos internos y los clientes. Cada perspectiva contiene una serie de objetivos y medidas que ayudan a la organización a lograr sus metas estratégicas. La perspectiva financiera se concentra en maximizar el valor para los accionistas, generando resultados económicos y un valor para la organización; así como la creación de flujos de efectivo y la gestión del capital. Por su parte, los clientes pueden verse desde el punto de evaluar y medir la empresa en función de su capacidad para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, puede ser costoso de implementar y conducir a la medición del rendimiento de una compañía en términos de lo que es más fácil de medir en lugar de lo que tiene más relevancia (Fatima y Elbanna, 2020).

2.1.3. Ciclo de Deming

El ciclo de Deming se trata de un método de mejora continua que se centra en la prevención de los problemas en lugar de su solución, el cual está conformado por cuatro etapas claras que son la acción de planificar, realizar, verificar y actuar. El objetivo que tiene es brindar las facilidades a las organizaciones para que logren mejorar sus procesos y productos, y aumentar la satisfacción de sus clientes. Adicional, permite establecer un control estricto sobre los procesos de producción, de esta manera se reduce el riesgo de producirse errores (Antonio et al. 2019).

Dicha estrategia se ha destacado por su ayuda a las organizaciones en el ahorro de dinero, estableciendo así que los costos de producción disminuyen cuando se eliminan los defectos de un proceso. Esto se traduce en un aumento de las ganancias para la empresa mediante la mejora de la eficiencia, simplificando tiempo y dinero y aumentando la capacidad de producción de productos o servicios con una mayor calidad en el mismo tiempo (Salas, 2018). En vista de ello, se da paso a mencionar cuidadosamente las ventajas y desventajas de utilizar el ciclo de Deming.

Como primera ventaja destaca en ser una metodología probada y comprobada para mejorar el rendimiento, utilizada para abordar problemas de cualquier tamaño o complejidad, lo que resultada fácil de seguir y comprender. Además, proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones y con ello, se puede utilizar para implantar mejoras en una serie de áreas de un negocio. Finalmente, es un proceso cíclico, lo que significa que una vez que se completa un ciclo, se puede comenzar de nuevo para seguir mejorando (Montesinos et al. 2020).

2.1.4. Plan de incentivos

Los planes de incentivos laborales son programas elaborados por las entidades con la finalidad de motivar a sus empleados a mejorar su rendimiento y lograr los objetivos de la empresa, estos pueden incluir bonos, recompensas, concursos y otras formas de incentivos. Los objetivos de la implementación de estos pueden variar según la empresa, pero generalmente se centran en optimizar la productividad y el rendimiento de los empleados, al igual que en impulsar el compromiso y la lealtad de los mismos hacia la compañía (Castro et al. 2018).

Los incentivos deben ser apropiados al nivel de puesto de trabajo, los más altos deben estar reservados para los cargos de mayor responsabilidad y los puestos que requieren una gran habilidad. Asimismo, deben ser acordados de antemano y deben estar claramente definidos. Además, deben ser revisados periódicamente y ajustados en función de los cambios en la inflación y el costo de la vida, por tal motivo los empleados deben ser informados de los incentivos disponibles y de cómo se pueden ganar. Así como estar sujetos a los mismos

criterios de rendimiento y comportamiento que el resto de la compañía. Por ende, dicha actividad debe ser una parte integral de la cultura de la empresa, así como el personal laboral debe ser consciente de que la organización reconoce y recompensa el buen rendimiento, asimismo, comprender y evaluarlos antes de aceptarlos (Moreano, 2018).

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

2.2.1. Gestión estratégica

La gerencia estratégica es una disciplina que se enfoca en la implementación y el desarrollo de planes de acción que les faciliten a las empresas alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto incluye, el reconocimiento de las amenazas y oportunidades del entorno, la definición de la misión y las metas de la empresa, así como la elaboración de un plan para alcanzar esos objetivos. Para ello, requiere el uso de técnicas de análisis para comprender el impacto de las decisiones sobre el desempeño de la organización, así como una sólida comprensión de la industria y el mercado en el que opera la misma (Fonseca et al. 2020).

Se caracteriza por ser una disciplina relativamente nueva que se originó en la década de 1960. Sin embargo, este concepto de estrategia se ha utilizado desde hace mucho tiempo, lo cual se menciona en las teorías de administración de Frederick Taylor, Peter Drucker, entre otras. En función de esto, la gerencia estratégica estuvo enfocada en que las organizaciones adoptaran un enfoque más sistemático al momento de realizar actividades de planificación y para tomar decisiones. En consecuencia, se ha desarrollado en gran medida en respuesta a la creciente competencia global, ya que, las organizaciones necesitan adoptar un enfoque proactivo para competir en un entorno cada vez más dinámico (Prieto y Therán, 2018).

Frederick Taylor fue un ingeniero estadounidense que desarrolló la teoría del trabajo científico. Según esta teoría, el trabajo debe analizarse y descomponerse en tareas individuales para que pueda ser realizado de la manera más eficiente posible. Esto significa que los trabajadores deben seguir un conjunto estricto de reglas y procedimientos para realizar sus tareas, y no tienen margen para la creatividad o el pensamiento independiente. La teoría de Taylor se basa en la idea de que para mejorar la eficiencia sólo es posible mediante

el aumento de la cantidad de trabajo a realizar en un período de tiempo determinado. Esto significa que se debe minimizar el tiempo que se pierde en actividades innecesarias, como el descanso o el lapso de preparación, y se debe aumentar la duración que se dedica a la producción (Rozo et al. 2019).

Dicho modelo es de suma relevancia para la gestión empresarial, dado que, busca el mejorar la calidad mediante el análisis y descomposición de las tareas individuales para que puedan ser realizadas de la manera más eficiente posible. Esto significa que los empleados deben seguir un conjunto estricto de reglas y procedimientos para realizar sus responsabilidades, y no tienen margen para la creatividad o el pensamiento independiente. El autor señaló que, si se siguen estas reglas, se puede garantizar que el trabajo se realice de la mejor manera y se produce un producto de alta calidad. Por otro lado, señala que el personal laboral puede motivarse mediante el uso de incentivos. Es decir, que se les puede dar a los trabajadores una recompensa por realizar su trabajo de la mejor forma (Palomares, 2021).

Sin embargo, lo mencionado anteriormente es catalogado como una serie de normas poco flexibles, dado que el conjunto de reglas y procedimientos para realizar sus tareas hace que el trabajo sea poco flexible y adaptable a los cambios. Por ende, también señaló que los trabajadores eran simplemente un recurso que se podía utilizar de la manera más eficiente posible. Esto se tradujo en una mayor explotación de los trabajadores, lo que condujo a huelgas y protestas en todo el mundo. Por lo que, la teoría de Taylor se ve como poco ética. Aun así, dicho modelo sigue siendo relevante hoy en día, muchas empresas siguen utilizando técnicas de administración científica para mejorar la eficiencia, y la premisa de que el talento humano es un recurso que se ha extendido a otros ámbitos de la vida laboral (Puertas et al., 2020).

Según lo explicado por Peter Drucker fue uno de los primeros y más influyentes pensadores en la gestión estratégica, mediante la publicación de su obra *The Practice of Management* (1954) proporciona un marco para el análisis, la formulación, la implementación y el seguimiento de la estrategia empresarial. Drucker también señala que debe centrarse en el

futuro lejano, ya que, en el cercano los objetivos son más fáciles de alcanzar y no requieren el mismo grado de análisis e investigación. En última instancia, sostiene que la gestión estratégica es una herramienta esencial para las entidades que buscan lograr una ventaja competitiva sostenible (Romero et al. 2022).

Además, sostiene que la estrategia es la respuesta a la pregunta ¿Para qué existe una empresa? por lo que una empresa debe tener una misión, una visión, objetivos y metas. El énfasis hace de su teoría una de las más populares y ampliamente aceptadas. Según el autor, el objetivo es crear una ventaja competitiva sostenible, por lo que es clave para formular una estrategia exitosa es identificar qué es lo que la empresa hace bien y aprovechar ese conocimiento para lograr dichas ventajas. En vista de esto, se centró en cuatro áreas principales, en primer lugar, el análisis, seguido de la formulación, implementación y seguimiento. Dicho proceso inicia realizando un análisis situacional de la organización, incluidas las fortalezas y debilidades, así como el entorno en el que opera. A partir de este, se formulan objetivos y se desarrollan planes para alcanzarlos, así como se confiere recursos y se ejecutan acciones para lograr los objetivos. Finalmente, el seguimiento permite evaluar el éxito de la estrategia y ajustarla en función de los resultados (Rosales, 2018).

Por otro lado, según Alfred Chandler, la gestión estratégica se trata del proceso que les permite a las empresas definir sus objetivos, desarrollan estrategias para alcanzarlos y luego revisan y evalúan el progreso. Chandler argumenta que esta actividad es esencial para el éxito de las organizaciones a futuro y que estas deben establecer y mantener un enfoque estratégico si quieren prosperar. Además, el autor señala que las empresas deben tomar tres decisiones estratégicas clave, estas son qué hacer, cómo y dónde hacerlo. Estas decisiones se deben tomar de manera coordinada para maximizar el éxito de la organización, la cual deben estar dispuestas a cambiar sus estrategias si las circunstancias lo requieren. Por ende, deben tener una buena comprensión del ambiente en el que se desenvuelven para tomar decisiones acertadas (Sánchez, 2017).

Por su parte, Kenneth Andrews al igual que Chandler y Drucker manifestó que se centra en cómo las empresas planean y ejecutan estrategias para alcanzar sus objetivos. Por lo que las organizaciones utilizan de estas para guiar sus acciones y determinar cómo utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos. Por tal motivo, las metas deben ser realistas y alcanzables, y las estrategias flexibles para que logren adaptarse al entorno empresarial cambiante. Por ende, el autor señala que deben evaluar constantemente sus planes y cambiarlas si no están funcionando (Calle et al. 2020).

2.2.2. Balanced Scorecard

Kaplan y Norton enfocaron su teoría al desarrollo de una estrategia empresarial sostenible a largo plazo. Según esta teoría, las empresas deben establecer objetivos a corto, medio y largo plazo, y evaluar el rendimiento en función de estos objetivos. De igual forma, determinar una serie de iniciativas estratégicas para alcanzar las metas previamente planteadas para luego medir y evaluar el progreso de su implementación (Tuan, 2020).

En consideración de aquello, los autores se centraron en cinco principios claves como lo son la estrategia, misión y visión, objetivos, iniciativas e indicadores claves de rendimiento. Por medio de la estrategia se busca establecer una dirección clara y una estrategia sólida que guíe todas las decisiones y acciones, por su parte, la misión es la declaración de su propósito, que describe lo que la organización quiere lograr en el mundo. Mientras que, la visión se refiere a la aspiración que tiene la compañía para su futuro (Ratnaningrum et al. 2020)

No obstante, las empresas deben establecer objetivos a corto, medio y largo plazo, y evaluar el rendimiento en función de estos, para alcanzar aquellos será importante determinar una serie de iniciativas estratégicas para lograr estos objetivos, y luego medir y evaluar el progreso de estas iniciativas. De igual forma, Kaplan y Norton indicaron que dicho proceso requiere la presencia de los indicadores clave de rendimiento, estos se encargaran de realizar la evaluación ya mencionada, con la finalidad de conocer el progreso hacia sus objetivos (Hasan y Chyi, 2017).

En consideración de aquello, los autores Kaplan y Norton crearon el Balanced Scorecard como herramienta de gestión empresarial, cuyo objetivo es medir el desempeño de una organización por medio de un conjunto de indicadores claves. Estos están congregados en cuatro categorías que incluyen las Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. A través de estos permite a las empresas tener una visión más amplia de su desempeño y no solo enfocarse en las métricas financieras (Malbasic y Marimon, 2020).

2.2.3. Ciclo de Deming

La teoría estratégica de Edwards Deming estuvo enfocada en la premisa de que las entidades deben establecer objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzar esos objetivos. Según Deming, las organizaciones deben tomar un enfoque sistemático para la planificación que considera todos los aspectos de la operación empresarial. Por lo tanto, el autor basa su opinión a la conjetura de que las organizaciones deben tomar un enfoque sistemático para la planificación estratégica que considera todos los aspectos de la compañía (Salas, 2018).

Por otro lado, Edwards Deming postuló el principio de que la calidad no se atribuye a una cualidad intrínseca de un producto o servicio, sino que se determina por el proceso de producción o prestación correspondiente. En este sentido, el autor sostiene que mejorar dicho factor es posible mediante la gestión del proceso, no limitándose únicamente al control de los productos o servicios finales. Asimismo, su enfoque se centró en prevenir problemas en lugar de abordarlos una vez que se han presentado. Deming afirma que la mejora requiere el compromiso de todos los miembros de la empresa, sin importar su nivel jerárquico, lo cual incluye tanto a los gerentes como a los trabajadores. Según su perspectiva, la gestión de calidad debe enfocarse en la optimización continua de los procesos, más que en el control de los resultados (Padilla y López, 2018).

Una vez establecidos dichos parámetros, el autor se encargó de desarrollar el ciclo de Deming o de planeación, hacer, verificar y actuar. El ciclo se inicia con la planeación, en la que se instituyen los objetivos y el alcance del trabajo. A continuación, se lleva a cabo el control, en el que se supervisa el progreso del proyecto y se toman medidas correctivas

si es necesario. La mejora está enfocada en identificar las áreas de mejora para incrementar el desempeño del proyecto. Finalmente, el ciclo se completa con la acción, en la que se llevan a cabo las medidas correctivas y se implementan los cambios adecuados (Antonio et al. 2019).

2.2.4. Plan de incentivos

La teoría clásica del incentivo de Taylor establece que la cantidad de pago de un trabajador estará determinada por la productividad del trabajo realizado. Se espera que un trabajador produzca más si se le paga más, y que al contrario un empleado produzca menos si se le paga menos. Por ende, se basa en la noción de que los trabajadores son racionales y buscarán aumentar su utilidad (Almanza et al., 2018).

Para aplicar la teoría a la práctica, Taylor propuso un sistema de pago por rendimiento, en el que se establecía una tasa de pago para cada unidad de producto producida. Esta se traduce en la noción de que los trabajadores producirían más si se les recompensaba de acuerdo con su rendimiento. Siendo así aplicada de manera general a la economía, y se cree que esta ha logrado causar un impacto drástico en la manera como actualmente se paga o remunera los trabajadores en la actualidad. No obstante, la teoría ha sido objeto de críticas, ya que, se ha argumentado que puede fomentar una cultura del trabajo en la que los trabajadores se centran en la cantidad de tareas que realizan en lugar de la calidad del mismo (Ortiz, 2018).

El economista estadounidense George Akerlof plantea la teoría de que los incentivos pueden llevar a comportamientos socialmente no deseables en aquellos individuos enfocados en maximizar su utilidad. Para ilustrar la idea, Akerlof destaca el caso de alguien que está por adquirir un vehículo: al recibir incentivos de bajo costo, se orientará hacia coches de menor calidad, mientras que eligiendo incentivos de mayor precio optará por vehículos con mayor nivel de calidad. De este modo, la persona reflejará sus elegidas en función de beneficios y desventajas de acuerdo a su conveniencia financiera (Herzog, 2018).

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

La presente investigación está centrada en conseguir optimizar la eficiencia y productividad de la compañía Corpmaster S. A., partiendo de una reestructuración organizacional. Tal y como se ha mencionado, la empresa mantiene inconvenientes a partir de la cabeza primordial de organigrama. Esta se ve afectada desde el área gerencial hasta el servicio, en la que se incluye las quejas de los consumidores, los errores logísticos con proveedores. Dichos inconvenientes son consecuencias de la falta de control en los indicadores de gestión, así como la ausencia del sistema informático que simplifique y automatice la evaluación y revisión prevista. A continuación, se establece las posibles soluciones estratégicas en función de las herramientas de gestión mencionadas anteriormente.

La empresa debe tener una visión global de lo que busca conseguir a mediano y largo plazo, con el propósito de plantear objetivos y metas estratégicas. Sin embargo, para la elaboración de este será necesario empezar analizando la situación actual de la entidad con el fin de reconocer las áreas de mejora. Para determinar aquello, se utiliza el análisis FODA que es una herramienta que facilita la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, de tal forma que el resultado de aquello proporcione un plan de acción para lograrlos. Una vez logrado aquello, lo óptimo será dictaminar el presupuesto que la compañía puede cubrir y un cronograma para la implementación de las mejoras.

Para la elaboración del cronograma de actividades será importante utilizar el BSC de tal forma que permita a la organización priorizar y tomar decisiones estratégicas de forma más eficiente, ya que, les permite analizar todos los datos relevantes de una manera sencilla y visual. A su vez, puede ser utilizado como una herramienta de motivación para los empleados, puesto que, brinda una visión del impacto de su trabajo en el rendimiento general de la compañía. Esto, se relaciona con los planes de incentivos laborales, porque ayudan a motivar a los empleados y mejorar el rendimiento de cada área de trabajo, aumentando la satisfacción y el compromiso de trabajo para lograr los objetivos establecidos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidades de análisis

En este trabajo se usó como unidad de análisis la empresa Corpmaster S.A, para lo cual se realizó un estudio completo de la estructura administrativa de la organización para identificar brechas de desempeño y áreas de mejora. Se examinaron los procesos de negocio y las políticas de gestión de la entidad con la finalidad de reconocer las áreas de oportunidad y establecer un plan de mejora. El objetivo fue diseñar y proponer herramientas de gestión estratégicas que permitan a la empresa mejorar su estructura administrativa.

El enfoque de evaluación estuvo centrado en el departamento administrativo y logístico de la entidad, donde se gestiona el recurso humano y los procesos operacionales. El análisis incluyó la evaluación de la estructura de recursos humanos, los procesos de administración de la organización, los procesos de control de calidad, la logística y los procesos de gestión de la información.

3.2. Población

La población por estudiar correspondió a la empresa Corpmaster S.A., constituida por sus colaboradores y procesos internos. Esto abarca directivos, gerentes, jefes de área, empleados administrativos y operativos, técnicos, ejecutivos de venta y personal de apoyo.

La empresa Corpmaster S.A. emplea un total de 30 colaboradores que están a cargo de los procesos administrativos, logísticos y financieros de la empresa. La mayoría de los empleados son mujeres con un promedio de 30 años de edad. Gran parte de los empleados tienen un nivel de educación superior y un nivel de ingresos promedio. El nivel jerárquico de los colaboradores de la empresa se distribuye de la siguiente manera: 2 directivos, 1 gerente general, 3 jefes de área, 12 empleados administrativos, 8 empleados operativos, 1 técnico y 3 ejecutivos de ventas. Los colaboradores se encuentran distribuidos en las áreas de administración, logística, control de calidad, información y ventas.

Referente a los procesos internos de la organización, se destacan los siguientes: administración, finanzas, contabilidad, compras, logística, control de calidad, recursos humanos, ventas y marketing.

Los datos que se usaron en la investigación provienen de la empresa Corpmaster S.A., que se consiguieron por medio de la base de datos de la organización, que incluye información sobre los empleados, distribución por área y nivel jerárquico. Para la evaluación de los procesos, se obtuvo información de informes de logística y administración que la empresa genera sobre sus operaciones.

3.3. Selección de la muestra

La muestra es no probabilística por conveniencia con el objetivo de conseguir una representatividad de los colaboradores de la empresa Corpmaster S.A. Para ello, se seleccionaron seis colaboradores dentro de los 30 colaboradores que posee la empresa. Estos colaboradores fueron seleccionados con el fin de que la muestra sea representativa de la población de manera equitativa. En relación con el proceso de selección de la muestra, los colaboradores fueron seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios: antigüedad, edad, nivel jerárquico y área de trabajo. Esta muestra incluye un directivo, un gerente, dos jefes de área y dos empleados administrativos u operativos. Los datos recolectados de la muestra fueron analizados mediante entrevistas y observación directa.

3.4. Métodos a emplear

En la investigación se empleó el método inductivo, el cual se caracteriza por partir de los datos para llegar a conclusiones generales. Este método permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra Corpmaster S.A. con respecto a los procesos de las áreas administrativa, logística y financiera.

La investigación se ejecutó bajo el enfoque cualitativo, con el fin de obtener información detallada sobre los procesos de la empresa. El enfoque cualitativo se caracteriza por la

utilización de técnicas como entrevistas, observaciones directas e indirectas, así como también el análisis de documentos (Hernández y Mendoza, 2021).

En esa misma línea, la investigación fue descriptiva, la cual permite recolectar, organizar y analizar información para poder obtener una descripción detallada del estado situacional de la organización. El nivel descriptivo se implementó con el fin de identificar los procesos concernientes a los departamentos de administración, logística y financiera de la entidad y así poder establecer una propuesta de mejoramiento.

3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

En lo que se refiere a la recopilación de información sobre los procesos de la empresa Corpmaster S.A., se recurrió a fuentes primarias, como entrevistas con los colaboradores de la empresa, también fuentes secundarias que comprenden la base de datos de la entidad y los informes de logística y administración. Esta información fue recopilada con el fin de disponer de un panorama global de los procesos que realiza Corpmaster S.A.

3.6. Técnicas de recolección de datos

Se aplicó el uso de entrevistas semiestructuradas para recolectar datos de la muestra. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de obtener un mayor detalle de los procesos que se desarrollan en Corpmaster S.A. Se efectuaron con los colaboradores seleccionados para la muestra y se utilizó un cuestionario semiestructurado, que aborda la satisfacción laboral, percepción sobre el desempeño de los procesos, metodologías de trabajo, y las perspectivas de los colaboradores frente a los objetivos financieros, estratégicos, operativos e indicadores que requiere la organización para mejorar su estructura administrativa.

La recolección de datos se complementó con observación directa de los procesos de la empresa. Esta observación se realizó con el objetivo de obtener un conocimiento más profundo de los procesos internos de Corpmaster S.A., lo cual permitió identificar la forma

en que son efectuados y los problemas principales que suscitan en su ejecución. Por otro lado, para la realización del estudio se usó el análisis documental con el fin de estudiar los informes de logística y administración de Corpmaster S.A., que contienen información relevante para el análisis de su eficiencia.

Finalmente, para el diseño de las herramientas de gestión estratégica, se utilizaron los conceptos del Balance Scorecard (BSC) y ciclo de Deming. Estos conceptos permiten disponer de un panorama amplio acerca de los procesos y las acciones que se deben emprender para mejorar su eficiencia.

3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

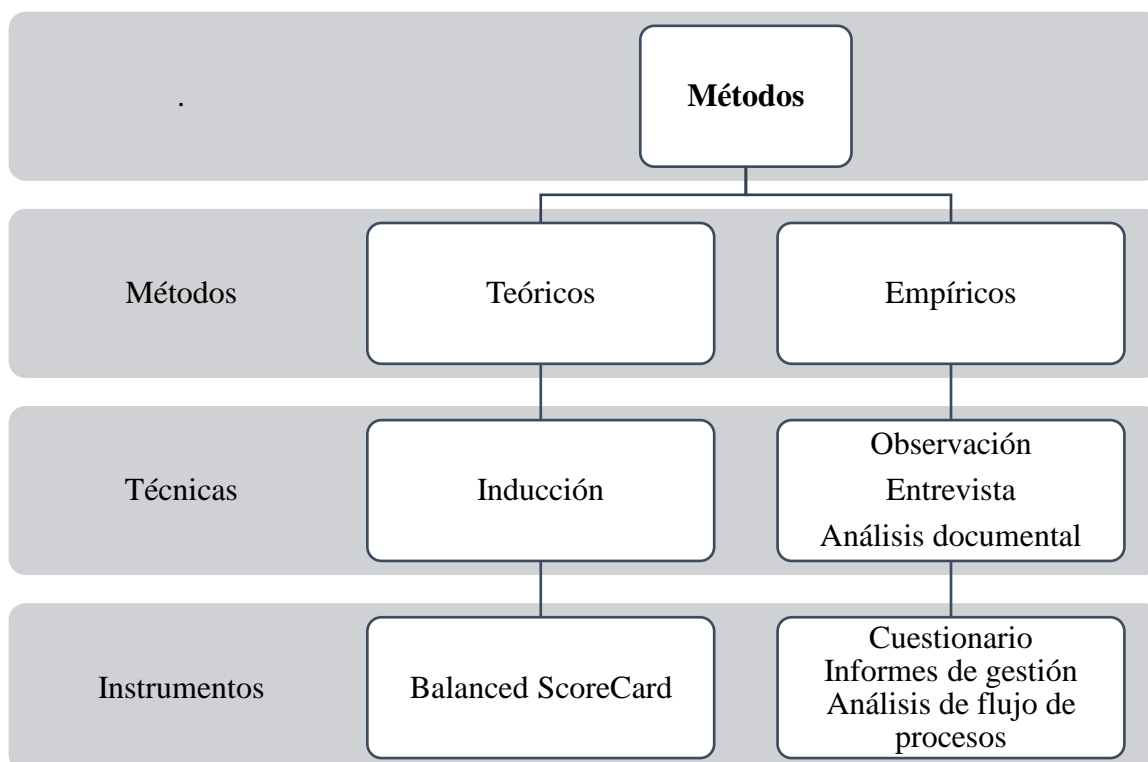
Para el análisis e interpretación de la información recolectada se emplearon herramientas como el análisis de contenido, la triangulación de datos, el análisis de documentos, el análisis de tendencias y el análisis de flujo de procesos. El análisis de contenido se empleó para identificar las temáticas principales surgieron de las entrevistas realizadas con la muestra seleccionada. Esta herramienta permitió obtener una visión general de los problemas que afectan la eficiencia de los procesos de la empresa. Por su parte, la triangulación de datos se utilizó para confirmar los resultados hallados mediante las entrevistas y la observación directa. De esta manera se pudo contrastar los datos recolectados por cada uno de los métodos utilizados en la investigación.

El análisis de documentos se implementó para obtener información relevante sobre los procesos estudiados, comprender las actividades de las áreas funcionales e identificar áreas de mejora. Además, se empleó el análisis de contenido, el cual permite obtener una descripción detallada de los procesos de la empresa; lo que permitió comprender e interpretar la información cualitativa. Esta herramienta permitió identificar los problemas en los procesos de administración y logística de Corpmaster S.A.

Finalmente, cabe mencionar que los procesos fueron evaluados por medio del análisis de flujos de procesos, elaborados a través de la aplicación Microsoft Visio y visualizados en anexos, los cuales permitieron identificar la secuencia de pasos fundamentales para la

realización de una actividad. En este análisis se identificaron las actividades principales que desarrollan en la entidad, así como los tiempos de ejecución de cada una de ellas. A continuación, se expone un mapa conceptual con el resumen de los métodos teóricos y empíricos utilizados en este trabajo de investigación.

Figura 1. Resumen de métodos utilizados en la investigación



Para desarrollar la herramienta de gestión estratégica automatizada, se ejecutó el siguiente procedimiento: Empezando con la realización de un análisis situacional de Corpmaster S.A. con el objetivo de identificar las áreas en las que se necesita mejorar. A partir del análisis realizado, se seleccionaron herramientas de gestión estratégica que estén mejor ajustadas a las necesidades de la organización. Entre estas herramientas se encuentran el Balance ScoreCard (BSC) y el ciclo de Deming. Una vez seleccionadas las herramientas, se realizó un diseño detallado del proyecto, en el cual se definieron los objetivos, las metas, los recursos necesarios, los plazos, el presupuesto, etc. Por otro lado, el desarrollo del producto incluye la acción de crear una base de datos, la creación de un sistema de información y un sistema de inteligencia de negocios, y el diseño de una interfaz gráfica de usuario.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1 Análisis de las entrevistas

Los entrevistados manifiestan que actualmente están enfrentando algunos desafíos en la gestión de procesos, lo que ha afectado en la eficiencia y ha generado cierta incertidumbre en cuanto a la situación administrativa de la empresa. Por lo que indicaron que esta no es buena y se espera superar estos desafíos y mejorar sus procesos, por ello, es importante reconocer que todavía hay mucho por hacer para lograr una situación administrativa sólida y estable en la empresa. Como ya se ha mencionado, los participantes expusieron que específicamente, dentro del área de gestión de procesos radica la mayoría de sus inconvenientes. En esta se encuentra que sus inicios organizacionales se dan a partir de un modelo familiar, lo cual no es lo suficientemente apto para los desafíos en la actualidad. La cual incide en la visión clara y la correcta toma de decisiones. Asimismo, no existe ningún tipo de sistema informático que maneje dichas acciones.

Por otro lado, la mayoría de la población objeto de estudio manifestó que su satisfacción laboral es mala, dado que, por los inconvenientes expuestos existe un mal ambiente laboral, la cual ha afectado la moral y satisfacción de los colaboradores. De la misma forma, la incorrecta gestión de procesos que se desarrolla ha llevado a una carga de trabajo excesiva, por lo que señalaron que se sienten abrumados, estresados y agotados por la asignación de tareas que no corresponden con su nivel de habilidad. Además, los colaboradores llegaron a la conclusión de que no, dado que hay alta inconsistencia en los resultados, retrasos y tiempos de espera, errores y fallos frecuentes que se encuentran asociados a la distribución y venta de los insumos. Por lo que existen una escasez de recursos y un personal no capacitado. De la misma forma, señalaron que no existen objetivos estratégicos que permitan realizar sus tareas con un bien en común.

En la actualidad, la empresa no brinda una metodología estructurada que permita la evaluación y control de las operaciones realizadas en la empresa. La ausencia de esta se puede deber a la falta de una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la

innovación. De la misma forma indicaron afecte a la metodología de desarrollo y a la implementación de procesos eficientes. Por otra parte, los entrevistados manifestaron que actualmente la empresa no cuenta con objetivos claros, ni a nivel financiero, estratégico u operativo, lo que genera incertidumbre y falta de dirección en el desarrollo de sus actividades. Además, la falta de objetivos estratégicos por puesto impide el cumplimiento de metas, lo que genera desmotivación en los colaboradores. Sin embargo, reconocen que la perspectiva financiera puede ayudar a la organización a evaluar el desempeño financiero y establecer objetivos para mejorar la rentabilidad, la eficiencia y el retorno de la inversión.

Adicional, la existencia de indicadores de evaluación para la gestión estratégica es una verdadera incógnita, ya que nunca se ha visto la implementación de estas. Los entrevistados creen que eso se debe a la falta de un modelo de administración automatizado en la empresa, lo que dificulta la medición de los resultados y el monitoreo del desempeño en tiempo real. Asimismo, consideraron que las actividades realizadas mantienen una falta de recursos, como el personal capacitado, herramientas tecnológicas y software especializados que permitan medir y monitorear los resultados de la empresa de manera adecuada. En el caso de considerar que el planificar, actuar, verificar y hacer seguimiento mejorará la gestión estratégica de la empresa, los entrevistados estuvieron de acuerdo, puesto que a través de este se identifican las áreas de mejora con una auditoría de los procesos existentes, asimismo, al actuar sobre los objetivos establecidos, la empresa puede implementar cambios y mejoras que optimicen la eficiencia de los procesos y reduzcan los costos. Al verificar y controlar los procesos, la empresa puede asegurarse de que se estén cumpliendo los estándares de calidad y se estén satisfaciendo las necesidades del cliente.

A parte de eso, los entrevistados se sienten convencidos de que el análisis de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento son necesarios para mejorar la gestión estratégica de la empresa, puesto que el análisis de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento son cruciales para mejorar la gestión estratégica de su empresa. Por ello consideran que estos ayudarán a entender los flujos de ingresos, los gastos y los procesos internos que deben mejorarse para satisfacer las necesidades de los clientes, y las nuevas oportunidades para el

crecimiento. A su vez, los entrevistados concordaron que las herramientas de gestión estratégica sí son una alternativa idónea para generar estrategias y mejorar la estructura administrativa de una empresa. Estas herramientas permiten a las empresas identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que les permite desarrollar planes de acción efectivos para mejorar sus procesos y estructura administrativa. Además, pueden ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora, establecer objetivos y desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos empresariales.

4.1.2 Análisis de la observación

En la tabla 1, cada proceso está agrupado en una fila, y cada criterio se encuentra en una celda correspondiente a su columna de cumplimiento. Los valores X indican si se observó el cumplimiento total del aspecto observado, mientras que los casilleros en blanco revelan que no se evidenció. La columna "Cumple a medias" muestra que se comprobó una observancia parcial del proceso, en tanto que la columna "No cumple" enseña que no se observó el cumplimiento en absoluto.

Tabla 1 Resultados ficha de observación

Procesos administrativos, logísticos y financieros	Cumple	Cumple a medias	No cumple
Planeación			
1. La empresa cuenta con un departamento de planificación			x
2. Existe una planificación adecuada de los recursos materiales, financieros y logísticos que se requieren en el desarrollo de los procesos de la empresa		x	
Organización			
3. Existe una estructura organizativa definida en la empresa	x		
4. La empresa dispone de un manual de funciones		x	
Dirección			
5. En la empresa se utilizan diferentes canales para fomentar la comunicación entre los colaboradores y jefes	x		
6. La empresa utiliza estrategias de motivación para fomentar la productividad laboral de los colaboradores		x	
Control			
7. Existe un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos de la empresa			x

8. Cuando no se alcanzan los objetivos empresariales, se buscan las causas que generaron dicha situación (a través de indicadores, evaluación, etc.)	x
Logística y financiera	
9. Se utilizan indicadores para evaluar la gestión logística de la empresa	x
10. Se utilizan indicadores para evaluar la gestión financiera de la empresa	x

En cuanto a los criterios en los que la empresa cumple totalmente, se puede considerar que estos son áreas en las que la empresa está haciendo bien las cosas y no hay necesidad de hacer cambios significativos en este momento.

En primer lugar, a la planificación, la empresa no cumple con el requisito de contar con un departamento encargado, lo que indica una falta de estructura y organización en este aspecto. Dada la observación, esto se debe a una carencia de recursos, tanto económicos como humanos, para establecer y mantener un equipo específico de planificación, así como a la poca atribución de importancia de contar con un departamento de este tipo en la empresa. Por otro lado, aunque existe una planificación adecuada de los recursos materiales, financieros y logísticos que se requieren en el desarrollo de los procesos de la empresa, esta proyección no está completamente optimizada y presenta algunas debilidades. Esto se debe a una falta de experiencia y capacitación en la planificación estratégica.

En cuanto a la sección de Organización, se observa que la empresa cuenta con una estructura organizativa definida. Sin embargo, si bien la empresa dispone de un manual de funciones, este no está actualizado y no es suficientemente claro, ni detallado. Principalmente esto se debe a una mínima atención a los detalles en su elaboración.

En la sección de Dirección, se evidenció que los criterios la empresa utiliza diferentes canales para fomentar la comunicación entre los colaboradores y jefes, y utiliza estrategias de motivación para fomentar la productividad laboral de los colaboradores, pero no son completamente efectivas y requieren de una mayor atención. Las causas de ello es la falta de comprensión de las necesidades y motivaciones de los colaboradores, así como la necesidad de recursos para implementar estrategias más efectivas.

La tabla 2 muestra la evaluación de diez criterios en relación con la descripción detallada de los procesos de logística de Corpmaster S.A. Se puede observar que solo tres criterios recibieron una respuesta afirmativa, mientras que los otros siete recibieron una respuesta negativa.

Tabla 2 Resultados ficha de cotejo

Criterios	Sí	No
1. Proporciona una descripción detallada de los procesos de logística de la empresa.		x
2. Se definen los recursos logísticos que utiliza la empresa		x
3. Se argumentan los procesos de distribución que sigue la empresa	x	
4. Se especifica el proceso de almacenamiento que realiza la empresa		x
5. Se determinan los actores que intervienen en el proceso logístico de la empresa	x	
6. Se evidencian los procesos que realiza la empresa de forma gráfica (Flujo de procesos)		x
7. Se argumenta sobre los objetivos que busca la empresa y su alcance		x
8. Se determinan las cuestiones financieras de la empresa		x
9. Se expone el tipo de control financiero que realiza la empresa	x	
10. Se determinan las cuestiones asociadas con la gestión de recursos humanos en la empresa		x

Esto se debe a una falta de atención a la importancia de documentar y definir adecuadamente los procesos logísticos, a la falta de recursos y capacidad para hacerlo. El descuido de definición de los procesos logísticos y los recursos utilizados puede generar ineficiencias y errores en el proceso, lo que puede tener un impacto negativo en la calidad del servicio prestado y en los costos asociados. Además, la falta de definición de los objetivos y alcances de la empresa y sus cuestiones financieras dificulta la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

Los enfoques teóricos y los resultados de la observación y la entrevista pueden ser similares o diferentes. Por ejemplo, la teoría de la gestión científica de Frederick Taylor, que se centra en analizar y dividir las tareas en partes individuales para lograr la forma más eficiente de completarlas, puede ser relevante para mejorar la calidad en la gestión. Sin embargo, también puede verse como inflexible y no adaptable a los cambios, lo que lleva

a la explotación de los trabajadores y a las protestas. Por otro lado, el trabajo de Peter Drucker, quien se centró en el futuro y la creación de una ventaja competitiva sostenible, es ampliamente aceptado y utilizado en la gestión. Drucker enfatizó la importancia de analizar las fortalezas y debilidades de la organización para formular objetivos y desarrollar planes para lograrlos, y monitorear el éxito de la estrategia.

En la ficha de observación se pudo constatar que la empresa no cuenta con un sistema informático que maneje las acciones y que la metodología de trabajo no está estructurada. Además, se observó que los colaboradores se ven sobrecargados de trabajo y que se presentan errores frecuentes en los procesos. En la ficha de cotejo se evidenció que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos claros, así como tampoco con indicadores de evaluación de su gestión estratégica y administrativa. Por otro lado, en las entrevistas se recogió que los entrevistados consideran que la situación administrativa actual de la empresa no es buena y que están enfrentando desafíos en la gestión de procesos que afectan su eficiencia y generan incertidumbre. También, se expusieron los problemas que afectan la estructura administrativa, como la falta de un modelo adecuado y la ausencia de objetivos estratégicos claros. Al mismo tiempo, se señaló que el desempeño de los procesos no es bueno y que la carga de trabajo es excesiva, lo que ha llevado a una baja satisfacción laboral.

En consecuencia, la triangulación de datos expone que la empresa presenta una problemática en la gestión de procesos, la cual afecta su eficiencia y genera incertidumbre en cuanto a la situación administrativa. La falta de objetivos estratégicos claros y la ausencia de indicadores de evaluación para la gestión estratégica y administrativa hacen difícil su monitoreo y evaluación. Todo esto se traduce en una baja satisfacción laboral de los colaboradores y una falta de dirección en el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, se requiere de una planificación adecuada, seguimiento y verificación para mejorar la gestión estratégica de la empresa y optimizar la eficiencia de los procesos.

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

La propuesta metodológica y tecnológica se enfoca en la implementación de herramientas de gestión estratégica automatizadas en la empresa Corpmaster S.A. con el objetivo de

mejorar la eficiencia de sus procesos y optimizar la gestión administrativa. Para lograrlo, se propone la utilización de herramientas como el Balance ScoreCard (BSC) y el ciclo de Deming, que permitirán definir objetivos estratégicos claros por área y medir el desempeño en función de indicadores específicos.

Además, se propone la implementación de un sistema informático que permita la automatización de los procesos administrativos y logísticos de la empresa, lo que facilitará la gestión de los mismos y la toma de decisiones. Este sistema deberá estar en línea con las herramientas de gestión estratégica implementadas, permitiendo el monitoreo en tiempo real del desempeño de la empresa en función de los indicadores definidos.

En cuanto a la metodología, se propone un enfoque de mejora continua, basado en el ciclo de Deming, que consiste en la planificación, ejecución, verificación y acción en función de los resultados obtenidos. Este enfoque permitirá la optimización de los procesos de la empresa de forma constante, garantizando una mejora continua en la gestión administrativa y logística.

4.2.1. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica)

Para implementar la propuesta metodológica y tecnológica se hace énfasis en los siguientes supuestos:

1. La empresa debe estar dispuesta a cambiar y mejorar sus procesos actuales. La implementación de la herramienta de gestión estratégica automatizada implica un cambio en la forma en que se llevan a cabo las actividades en la organización, por lo que es importante que la empresa esté abierta a este cambio.
2. La empresa debe estar dispuesta a invertir en la herramienta de gestión estratégica automatizada. Su implementación requiere de una inversión en tecnología y recursos humanos. Es necesario que la empresa esté dispuesta a hacer esta inversión para llevar a cabo el proyecto.

3. La empresa debe contar con una estructura organizativa clara. Para poder implementar una herramienta de gestión estratégica automatizada, es necesario que la empresa tenga una estructura organizativa definida y clara.
4. La empresa debe contar con personal capacitado para utilizar la herramienta de gestión estratégica automatizada. Es importante que la empresa cuente con personal capacitado para utilizar la herramienta de gestión estratégica automatizada, ya que esto garantizará que se utilice de manera efectiva y se logren los objetivos esperados.
5. La empresa debe contar con los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de la herramienta de gestión estratégica automatizada. Es importante que la empresa cuente con los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de la herramienta de gestión estratégica automatizada, como software, hardware y redes de comunicación adecuadas.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

El objetivo de la propuesta metodológica es mejorar la gestión estratégica de la empresa y optimizar la eficiencia de los procesos a través de la implementación de herramientas de gestión estratégica adecuadas, como el Balance ScoreCard (BSC) y el ciclo de Deming, y la automatización de la gestión administrativa mediante el uso de un software de gestión empresarial.

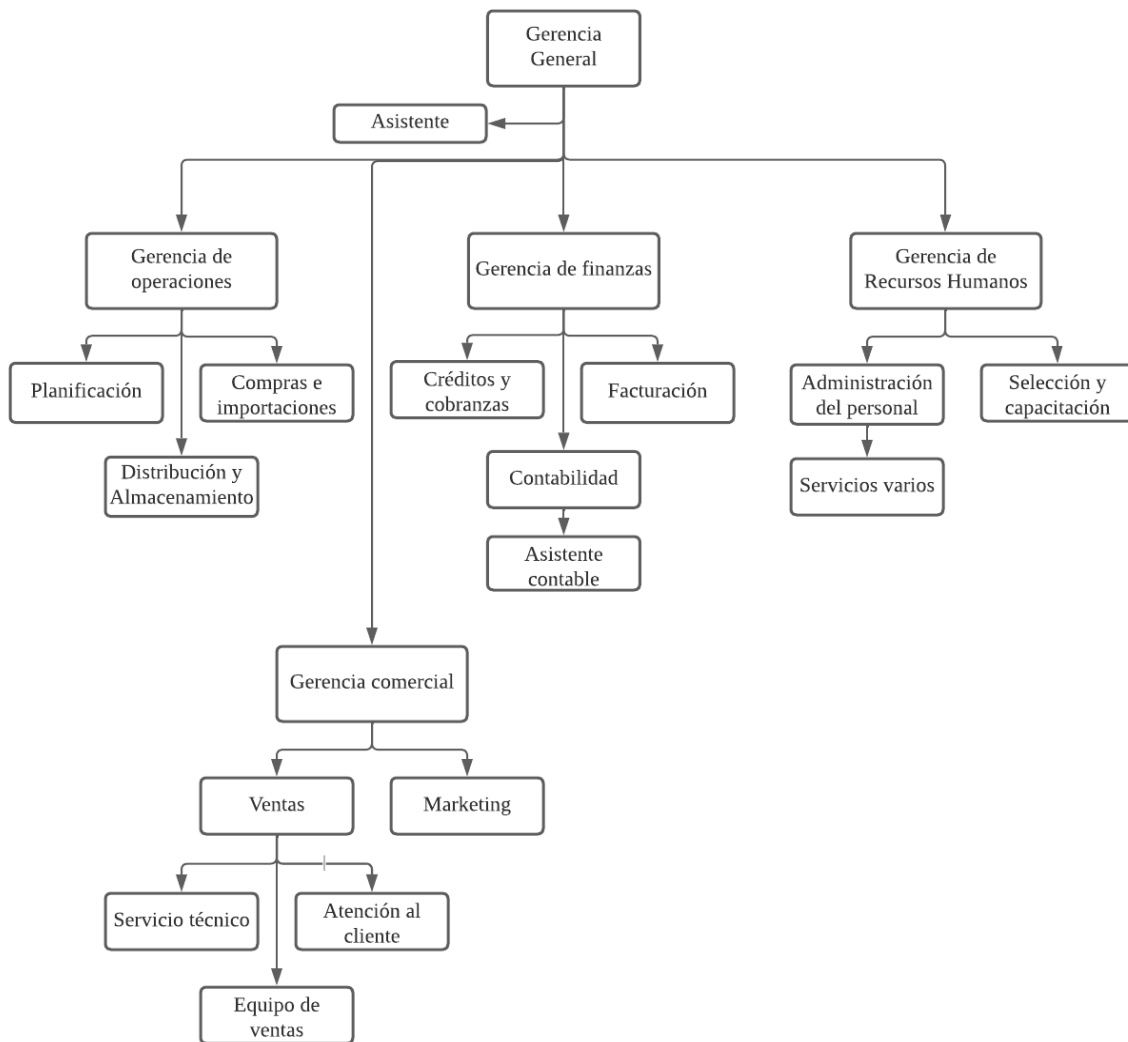
Con esto se busca lograr una gestión más efectiva y eficiente de la empresa, establecer objetivos estratégicos claros y precisos, y tener una evaluación continua de su desempeño, lo que permitirá tomar decisiones informadas y mejorar los resultados de la empresa.

4.2.3. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).

La propuesta metodológica se va a implementar en la estructura administrativa de la empresa Corpmaster S.A., con el objetivo de mejorar la gestión estratégica y la eficiencia de los procesos en todas las áreas de la organización que presentan problemas en sus actividades para la evaluación y control.

En este punto, el rediseño de la estructura organizativa es una solución para mejorar la gestión de procesos y la eficiencia de la empresa. En la nueva estructura, se pueden establecer claramente los roles y responsabilidades de cada área y empleado, lo que permitirá una mejor planificación y coordinación de las actividades y procesos. Además, se debe definir una estructura de comunicación y toma de decisiones más clara y efectiva, lo que mejorará la transparencia y la confianza de los colaboradores en la gestión de la empresa. En síntesis, el rediseño de la estructura organizativa se constituye como una herramienta para mejorar la eficiencia y el desempeño de la empresa en general.

Figura 2. Rediseño del organigrama



Cada gerente será responsable de liderar su respectivo equipo y de asegurar que se cumplan los objetivos y metas de la empresa en su área funcional. Con esta nueva estructura organizacional, se busca tener una mayor especialización en cada área de la empresa, facilitando la gestión y el control de los procesos, así como también una mejor coordinación entre los distintos departamentos para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. La reestructuración interna no implica el recorte de personal, más bien es posible que sea necesario ajustar la asignación de recursos y el número de empleados para asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para implementar la propuesta metodológica y tecnológica de manera efectiva. En este contexto es preciso definir los objetivos estratégicos de cada área, los mismos que se exponen en las tablas 3 hasta la tabla 7.

Tabla 3 Objetivos estratégicos de Gerencia General

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Fórmula
Mejorar la eficiencia de los procesos	1. Automatización de procesos.	1. Implementación de herramienta de gestión automatizada.	Reducción del tiempo de ejecución de los procesos en un 20%	(Tiempo de ejecución actual - Tiempo de ejecución anterior)
	2. Rediseño de procesos.	2. Revisión y optimización de procesos.		
Mejorar la satisfacción del cliente	1. Mejora de la atención al cliente.	1. Capacitación del personal de atención al cliente.	Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 10%	(Índice de satisfacción del cliente actual - Índice de satisfacción del cliente anterior)
	2. Ofrecer productos y servicios de calidad.	2. Evaluación y mejora continua de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.		
Incrementar la rentabilidad	1. Reducción de costos.	1. Análisis de costos y reducción de gastos innecesarios.	Aumento del margen de rentabilidad en un 15%	Rentabilidad = ((Utilidad - Inversión) /

de la empresa	2. Incremento de ventas.	2. Desarrollo de estrategias de marketing para incrementar las ventas.	$\text{Variación} = \frac{\text{Inversión) x } 100}{\text{Nueva Rentabilidad} - \text{Rentabilidad Inicial}}$
---------------	--------------------------	--	---

Tabla 4 Objetivos estratégicos del área de operaciones

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Fórmula
Mejorar la eficiencia operativa	1. Reducción de costos operativos	1. Identificar y eliminar procesos ineficientes	Reducción de costos operativos en un 10%	$\frac{\text{Total costos operativos actuales} - \text{Total costos operativos anteriores}}{\text{Total costos operativos anteriores}}$
	2. Optimización de procesos	2. Establecer un equipo de mejora continua para identificar oportunidades de mejora	Reducción de tiempo en los procesos en un 20%	$\frac{\text{Tiempo de ejecución actual} - \text{Tiempo de ejecución anterior}}{\text{Tiempo de ejecución anterior}}$
	3. Implementación de tecnología	3. Evaluar e implementar tecnologías que optimicen los procesos	Aumento de la producción en un 10%	$\frac{\text{Niveles de producción actual} - \text{Niveles de producción anterior}}{\text{Niveles de producción anterior}}$
Fortalecer la cadena de suministro	1. Mejora de la gestión de inventario	1. Realizar un análisis de demanda para establecer niveles óptimos de inventario	Reducción del costo de inventario en un 5%	$\frac{\text{Costo de inventario actual} - \text{Costo de inventario anterior}}{\text{Costo de inventario anterior}}$

	2. Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores	2. Establecer alianzas con proveedores para obtener mejores precios y plazos de entrega	Reducción del costo de compra en un 10%	Costo de compra actual - Costo de compra anterior
	3. Mejora de la gestión de logística	3. Implementar un sistema de seguimiento y control de la cadena de suministro	Reducción del tiempo de entrega en un 15%	Tiempo de entrega actual - tiempo de entrega anterior
	1. Mejora de la calidad de los productos	1. Establecer un sistema de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo		
Incrementar la satisfacción del cliente	2. Implementación de un servicio de postventa eficiente	2. Capacitar al equipo de servicio postventa y establecer procesos eficientes	Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 10%	Índice de satisfacción del cliente actual - Índice de satisfacción del cliente anterior
	3. Mejora en la atención al cliente	3. Establecer canales de comunicación efectivos y un sistema de seguimiento de solicitudes		

Tabla 5 Objetivos estratégicos del área comercial

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Fórmula
-----------------------------	--------------------	-----------------	------------------	----------------

Aumentar las ventas	1. Identificar nuevos mercados	1. Realizar estudios de mercado	Incremento de ventas en un 20% respecto al año anterior	Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior
	2. Ampliar la cartera de productos	2. Evaluar la posibilidad de importar nuevos productos		
	3. Fortalecer el equipo de ventas	3. Capacitar al equipo de ventas en técnicas de venta		
Mejorar el servicio al cliente	1. Implementar un sistema de atención al cliente.	1. Adquirir un software de atención al cliente.	Aumento en el índice de satisfacción del cliente en un 10% respecto al año anterior	Índice de satisfacción del cliente actual - Índice de satisfacción del cliente anterior
	2. Capacitar al personal en atención al cliente	2. Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente		
	3. Realizar seguimiento a la satisfacción del cliente	3. Realizar encuestas de satisfacción del cliente		
Fortalecer la imagen de marca	1. Implementar una estrategia de marketing digital.	1. Actualizar la página web y redes sociales de la empresa.	Incremento en el reconocimiento de la marca en un 15% respecto al año anterior	Índice de reconocimiento de la marca actual - índice de reconocimiento de la marca anterior
	2. Participar en eventos del sector salud.	2. Participar en congresos y ferias del sector salud.		
	3. Promocionar los productos	3. Realizar publicaciones en redes sociales		

	a través de redes sociales			
Mejorar el servicio técnico	1. Implementar un sistema de seguimiento de garantías.	1. Adquirir un software de seguimiento de garantías.		
	2. Capacitar al personal en servicio técnico.	2. Capacitar al personal en técnicas de servicio técnico.	Reducción del tiempo de respuesta en un 20% respecto al año anterior	Tiempo de respuesta actual - Tiempo de respuesta anterior
	3. Establecer alianzas con fabricantes para mejorar el soporte técnico	3. Establecer alianzas con fabricantes para mejorar el soporte técnico		

Tabla 6 Objetivos estratégicos del área de finanzas

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Fórmula
Optimizar la gestión financiera	Reducción de costos	1. Revisión de proveedores y negociación de mejores tarifas.	Reducción del 5% en los gastos generales	Gastos generales actuales - Gastos generales anteriores
		2. Análisis de los gastos fijos y variables.		
		3. Implementación de medidas de ahorro en energía y papel.		
Fortalecer la gestión de cobranzas	Mejorar los procesos de	1. Actualización de facturación electrónica.	Disminución del 10% en	Número de cuentas por cobrar actuales -

	facturación y cobranza	<ol style="list-style-type: none"> 2. Establecimiento de políticas de pago y seguimiento. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Identificación y seguimiento de cuentas morosas. 	las cuentas por cobrar	Número de cuentas por cobrar anteriores
Incrementar la liquidez de la empresa	Mejorar la gestión de cuentas por pagar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación con proveedores para plazos de pago más largos. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Automatización de la gestión de pagos. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Establecimiento de políticas de pago a proveedores. 	Incremento del 10% en la liquidez de la empresa	<p>Índice de liquidez = (Activo circulante/pasivo Circulante) x 100</p> <p>Variación = Índice de liquidez actual - Índice de liquidez anterior</p>
Mejorar la gestión contable	Automatización y optimización de los procesos contables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un sistema de contabilidad automatizado. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Capacitación al personal en el uso del sistema. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Revisión y estandarización de los procesos contables. 	Reducción del 20% en los errores contables	Número de errores reportados actuales - Número de errores reportados anteriores
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Implementación de nuevas estrategias financieras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de oportunidades de inversión. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Diseño de nuevas estrategias de financiamiento. 	Aumento del margen de rentabilidad en un 15%	Nueva Rentabilidad - Rentabilidad Inicial

3. Revisión y
ajuste de los
precios de venta.

Tabla 7 Objetivos estratégicos del área de recursos humanos

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones	Indicador	Fórmula
Desarrollo de talento interno	Identificar el talento interno y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones de desempeño. - Identificar competencias y habilidades de los colaboradores. - Establecer planes de desarrollo y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del porcentaje de promociones internas. - Aumento del porcentaje de colaboradores satisfechos con las oportunidades de desarrollo 	<p>Numero de promociones internas actual - Numero de promociones internas anterior</p> <p>Índice de satisfacción de colaboradores actual - Índice de satisfacción de colaboradores anterior</p>
Atracción de talento externo	Fortalecer la imagen de la empresa y mejorar los procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia de <i>employer branding</i>. - Implementar un sistema de selección eficiente y efectivo. - Ofrecer paquetes de compensación y beneficios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en el número de postulantes a las vacantes. - Reducción en el tiempo promedio de selección. - Aumento en el porcentaje de colaboradores satisfechos con los beneficios ofrecidos 	<p>Número de postulantes actual - Número de postulantes anterior</p> <p>Tiempo promedio de selección actual - Tiempo promedio de selección anterior</p> <p>Índice de satisfacción de colaboradores actual - Índice de satisfacción de</p>

				colaboradores anterior
Mejora del clima laboral	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas de clima laboral. - Implementar un sistema de retroalimentación continua. - Ofrecer programas de bienestar y motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en el porcentaje de colaboradores satisfechos con el clima laboral. - Reducción en el índice de rotación voluntaria. - Aumento en el porcentaje de colaboradores dispuestos a recomendar la empresa como lugar de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción de colaboradores actual - Índice de satisfacción de colaboradores anterior Índice de rotación voluntaria actual - Índice de rotación voluntaria anterior Recomendaciones actual - Recomendaciones anterior

4.3. Responsables de la implementación y control

Cada gerencia tendrá un equipo encargado de llevar a cabo la implementación y control de la propuesta en su área específica, mientras que la Gerencia General estaría a cargo de coordinar y supervisar el proceso en su conjunto. Es importante destacar que la implementación y control de la propuesta debe ser un esfuerzo colaborativo entre todas las áreas de la empresa, y que la comunicación y el intercambio de información son claves para el éxito del proyecto. A continuación, se definen los responsables de la implementación, sus requisitos, roles y perfiles.

1. Gerente General: El Gerente General será el responsable de coordinar el proceso de implementación en su conjunto y supervisar el proceso de evaluación y seguimiento. Debe ser un profesional con amplia experiencia en el área de la gestión estratégica, además de tener un amplio conocimiento del sector empresarial en el que opera la empresa. El Gerente

General debe ser un líder con capacidad para trabajar en equipo, motivar al personal y liderar el proceso de implementación.

2. Gerentes de área: Cada área (Operaciones, Comercial, Finanzas y Recursos Humanos) de la empresa tendrá un Gerente responsable de llevar a cabo la implementación y control de la propuesta en su área específica. Estos Gerentes deben tener una amplia experiencia en el área en la que se implementará la propuesta, así como un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, para poder identificar los problemas y las posibles soluciones. También deben tener habilidades de liderazgo para motivar al personal y asegurar el éxito de la propuesta.

3. Experto en herramienta de gestión estratégica automatizada: Responsable de diseñar y configurar la herramienta de gestión, de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, en conjunto con el experto en tecnología. Debe tener una amplia experiencia en el uso de herramientas de gestión estratégica automatizadas, así como conocimientos de programación y bases de datos.

4. Experto en tecnología: Responsable de diseñar y configurar el sistema informático necesario para la automatización de los procesos administrativos y logísticos de la empresa. Debe tener una amplia experiencia en el desarrollo de sistemas informáticos, así como conocimientos en programación y bases de datos.

5. Asesor en metodología: Responsable de diseñar y supervisar el proceso de implementación, en función del Balanced Scorecard. Además, debe tener un amplio conocimiento en el área de mejora continua y una comprensión clara de los principios del ciclo de Deming.

4.4. Fases para su puesta en práctica

La implementación de la propuesta metodológica y tecnológica para la gestión estratégica en Corpmaster S.A. se divide en las diferentes fases. La tabla 8 describe las fases de la propuesta.

Tabla 8 Fases de la propuesta

Fase	Descripción
Planificación	Se debe establecer un plan de implementación detallado que incluya los objetivos específicos, los plazos, los recursos necesarios y las responsabilidades de cada uno de los involucrados en la implementación.
Selección y diseño de herramientas	Se seleccionarán las herramientas de gestión estratégica adecuadas a las necesidades de la empresa, como el BSC y el ciclo de Deming. También se seleccionarán las herramientas tecnológicas necesarias para automatizar la gestión de procesos.
Diseño y configuración de la herramienta tecnológica	Se diseña y configurará la herramienta de gestión estratégica automatizada, teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa.
Capacitación	Se capacitará a los responsables de la implementación y a los colaboradores de la empresa en el uso de la herramienta de gestión estratégica automatizada y en la metodología a seguir.
Implementación	Se pondrá en marcha la herramienta de gestión estratégica automatizada y se empezará a monitorear el desempeño de los procesos de la empresa.
Evaluación y seguimiento	Se realizará una evaluación periódica del desempeño de los procesos de la empresa y se harán ajustes a la metodología y la herramienta de gestión estratégica automatizada según sea necesario. También se realizará un seguimiento constante para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos y metas establecidos.

En la tabla 9 se presenta el BSC de Corpmaster S.A., como una herramienta de gestión estratégica que permite medir el desempeño de la empresa en diferentes áreas clave. Está organizado en cuatro pilares: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Desarrollo, y cada pilar tiene objetivos estratégicos específicos, indicadores de desempeño, metas y proyectos asociados. El BSC de Corpmaster S.A. permite monitorear el progreso de la empresa en tiempo real y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para alcanzar los resultados deseados. Este entregable forma parte de las fases de Planificación, Selección y diseño de herramientas.

Tabla 9 Balanced Scorecard

Visión	Ser líderes en el mercado nacional de equipos e insumos médicos			
Propósito	Proveer soluciones efectivas y de actualidad al sector de la salud			
Prioridades estratégicas	Crecimiento y rentabilidad financiera sostenibles	Excelencia en la atención al cliente	Optimización de los procesos internos	
Resultados estratégicos	Aumento del margen de rentabilidad en un 15%	Incremento del índice de satisfacción del cliente en un 20%	Reducción del tiempo promedio de entrega en un 10%	
Pilar	Objetivos Estratégicos	KPIs	Metas	Proyectos
Finanzas	Incremento en la facturación	Ventas Totales	Incrementar la facturación en un 10%	Implementar estrategias de marketing efectivas para aumentar las ventas
	Reducción de costos	Índice de eficiencia	Reducir costos en un 5%	Revisión y optimización de los procesos de compras e importaciones
Clientes	Índice de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95%	Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del cliente y tomar acciones en consecuencia
	Incremento de clientes potenciales	Número de nuevos clientes	Incrementar el número de nuevos clientes en un 10%	Implementar estrategias de marketing efectivas para llegar a nuevos clientes
Procesos internos	Incremento de eficiencia en la cadena de suministros	Índice de eficiencia en la cadena de suministros	Incrementar la eficiencia en la cadena de suministros en un 5%	Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la cadena de suministros
	Reducción de tiempos de entrega	Tiempo de entrega promedio	Reducir los tiempos de entrega en un 10%	Revisión y optimización de los procesos de distribución y almacenamiento
Desarrollo	Capacitación y desarrollo del personal	Porcentaje de personal capacitado	Capacitar al 80% del personal en al menos una competencia nueva	Implementar un plan de capacitación anual para todo el personal
	Incremento de la satisfacción del personal	Índice de satisfacción del personal	Alcanzar un índice de satisfacción del personal del 90%	Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del personal y tomar acciones en consecuencia
Orientación al cliente – Innovación – Excelencia – Trabajo en equipo				

En cuanto a la fase de diseño y configuración de la herramienta tecnológica, el modelo automatizado de gestión se basará en la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar todos los procesos de la empresa en un solo software. Este sistema permitirá la automatización y la integración de los procesos de finanzas, compras, ventas, almacén, operaciones, recursos humanos y servicios al cliente en un sistema unificado. El sistema informático deberá tener características como la capacidad de integración de los módulos, la capacidad de personalización y escalabilidad, la facilidad de uso y la seguridad en la gestión de datos.

Dado que Corpmaster S.A. es una empresa que importa, distribuye y vende equipos e insumos médicos, la implementación de un sistema ERP es el más adecuado para Corpmaster S.A. debido a la complejidad de sus procesos y la necesidad de integrarlos en una sola plataforma. El sistema permitirá una mayor eficiencia en la gestión y el seguimiento de los procesos, lo que permitirá una toma de decisiones más rápida y precisa. Además, el sistema permitirá una mejor gestión de los recursos y una reducción de los tiempos de respuesta, lo que se traducirá en una mejora en la satisfacción del cliente.

El costo de inversión para la implementación de un sistema ERP varía según el proveedor y la complejidad del sistema. Sin embargo, considerando la complejidad de los procesos de Corpmaster S.A., se estima que la inversión requerida para la implementación de un sistema ERP adecuado sería de alrededor de 600 dólares. Esta inversión sería rentable a largo plazo debido a los beneficios que se obtendrían en términos de eficiencia y productividad en los procesos.

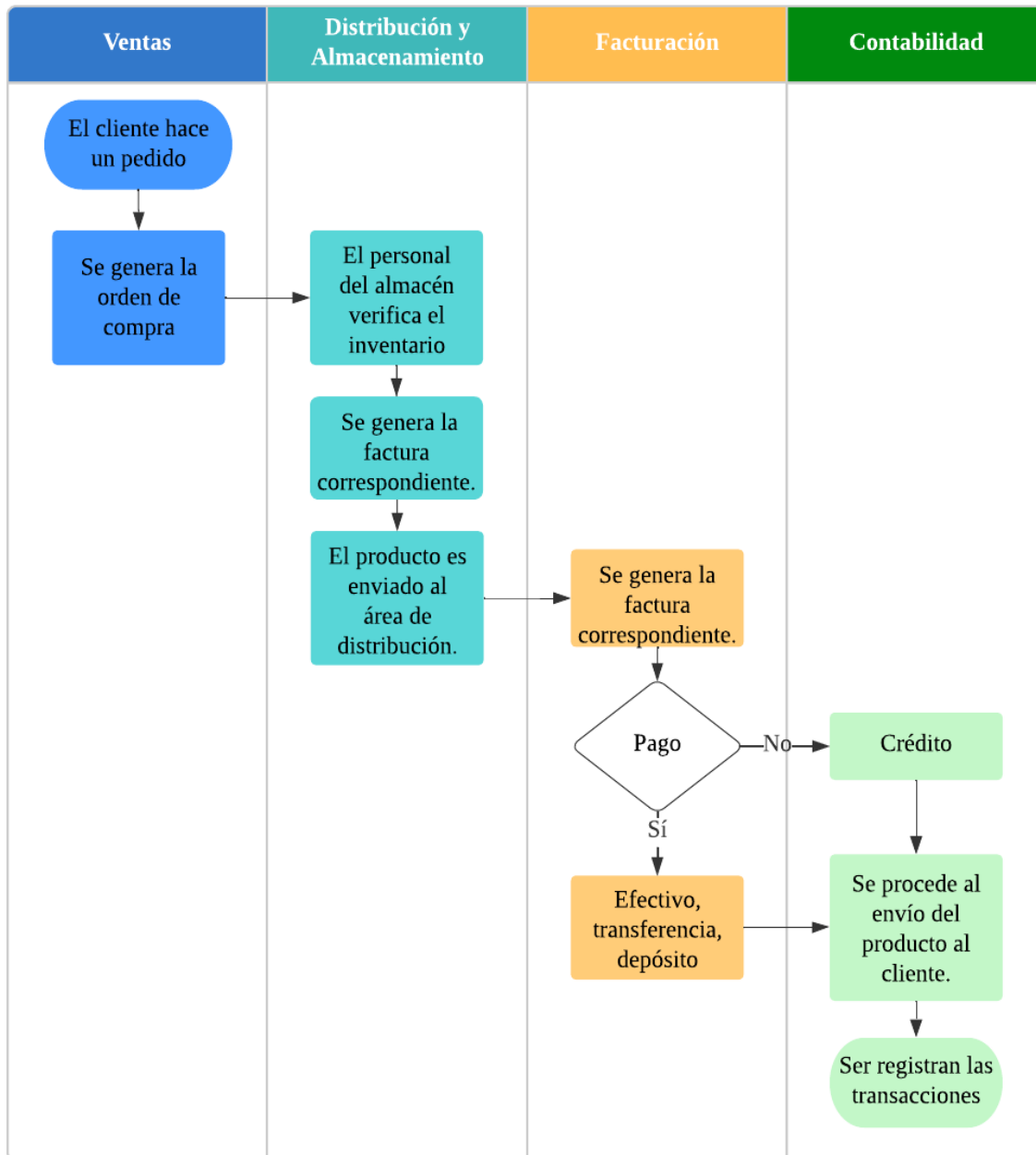
Para la fase de capacitación, en la tabla 10 se presenta un plan de capacitación para la implementación de la herramienta de gestión estratégica automatizada en Corpmaster S.A:

Tabla 10 Plan de capacitación

Objetivo de capacitación	Tema	Duración	Modalidad
Conocer los fundamentos de la herramienta de gestión estratégica automatizada	Introducción a la herramienta de gestión estratégica automatizada	1 hora	Presencial o virtual
Conocer la metodología de gestión estratégica a seguir	Metodología de gestión estratégica	2 horas	Presencial o virtual
Manejo de la herramienta de gestión estratégica automatizada	Funciones y manejo de la herramienta de gestión estratégica automatizada	4 horas	Presencial
Uso de la herramienta en la planificación estratégica	Planificación estratégica con la herramienta de gestión estratégica automatizada	2 horas	Presencial o virtual
Uso de la herramienta en la ejecución y seguimiento de la estrategia	Ejecución y seguimiento de la estrategia con la herramienta de gestión estratégica automatizada	4 horas	Presencial o virtual
Evaluación y mejora continua de la estrategia	Evaluación y mejora continua de la estrategia con la herramienta de gestión estratégica automatizada	2 horas	Presencial o virtual

La capacitación se llevará a cabo en varios días para evitar la sobrecarga de información en un solo día. La modalidad de la capacitación podrá ser presencial o virtual dependiendo de las necesidades y disponibilidad de los participantes. Se debe tomar en cuenta que la capacitación de la herramienta de gestión estratégica automatizada es fundamental para lograr la implementación efectiva del modelo y la mejora continua en la empresa.

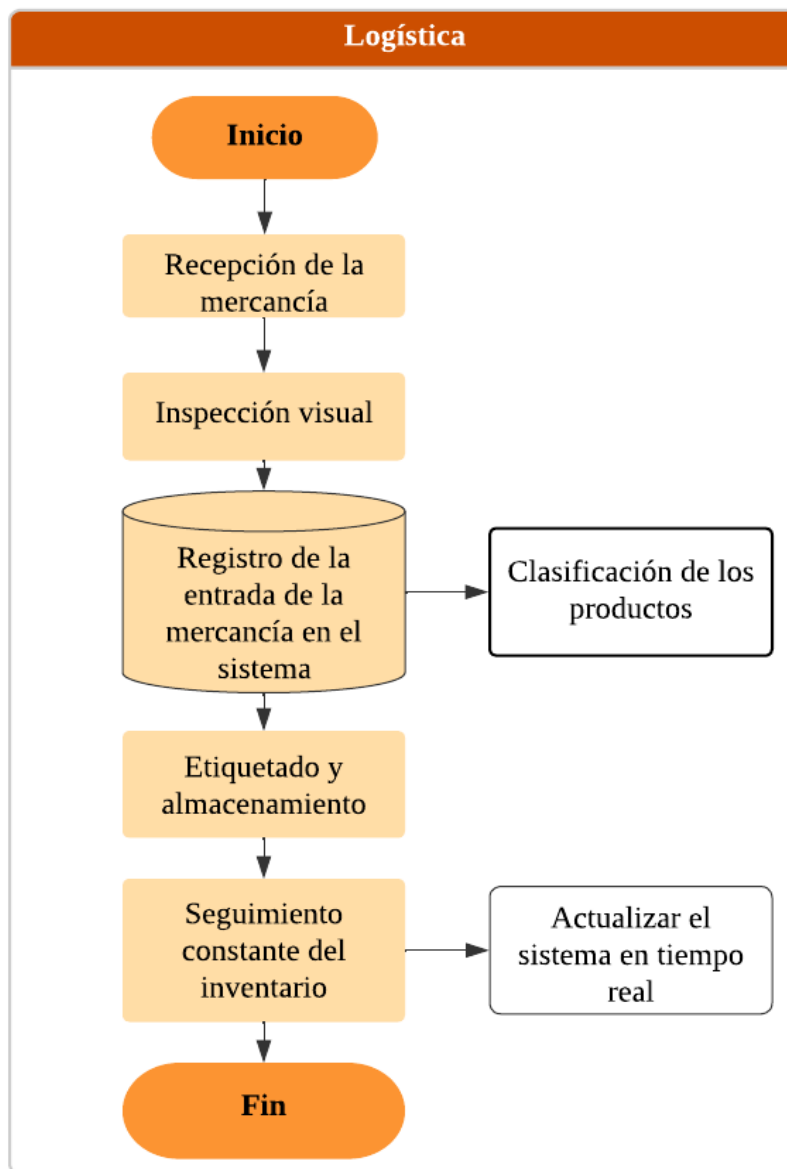
Como parte de la fase de implementación, para la automatización de la gestión estratégica es necesario que a la empresa cuente con flujos de procesos claro e integradores, definiendo la etapa según el departamento involucrado. En la figura 3 se presenta el procedimiento que deben seguir los colaboradores de Corpmaster S.A. para el flujo natural del proceso operativo, desde ventas hasta el registro de las transacciones en el sistema contable.

Figura 3. Flujo operacional de la empresa

Por su parte, dado que en el área logística no se registran los procesos en las zonas de trabajo, en la figura 4 se presenta el proceso de la recepción y almacenamiento de los productos. El flujo de proceso presentado describe la secuencia de actividades necesarias para la recepción y almacenamiento de los productos en el almacén de la empresa. Comienza con la recepción de la mercancía por parte del personal de logística, quien realiza una inspección visual de los productos para asegurarse de que cumplen con las

especificaciones de calidad requeridas. Luego, se realiza el registro de la entrada de la mercancía en el sistema y se procede con la clasificación de los productos en función de su tipo y características. Posteriormente, se lleva a cabo el etiquetado y el empaquetado de los productos, y se almacenan en el área correspondiente del almacén, siguiendo las normas de seguridad y organización establecidas. Finalmente, se realiza un seguimiento constante del inventario y se actualiza el sistema en tiempo real para asegurar una gestión eficiente de los productos almacenados.

Figura 4. Recepción y almacenamiento de los productos



Políticas para que la nueva propuesta tenga éxito

1. La empresa establecerá objetivos claros y medibles para que pueda medir su éxito. Esto incluye definir objetivos a corto, medio y largo plazo, así como establecer un calendario para alcanzar cada uno de ellos.

2. Las áreas de Gerencias (General, Operaciones, Comercial, Finanzas y Recursos Humanos) deben asignar un equipo de trabajo responsable de llevar a cabo la propuesta de mejora. Este equipo debe estar compuesto por un miembro de nivel directivo, un experto en la herramienta de gestión estratégica automatizada, un experto en la metodología a seguir, y un experto en tecnología. El equipo debe tener un líder responsable de la implementación que guíe al equipo y asegure que los objetivos se alcancen.

3. Las capacitaciones deben estar dirigidas a todos los miembros del equipo de trabajo, a los responsables de la implementación y a los colaboradores de la empresa en general. Las capacitaciones se desarrollarán de acuerdo con el plan de implementación diseñado para asegurar el éxito de la propuesta. Posterior a la implementación de la propuesta, las capacitaciones deben ser llevadas a cabo anualmente para asegurar el mantenimiento de los conocimientos.

4. Se debe realizar una evaluación periódica del desempeño de los procesos de la empresa y se deben hacer ajustes a la metodología y la herramienta de gestión estratégica automatizada según sea necesario. También se debe realizar un seguimiento constante para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos y metas establecidas.

4.5. Indicadores de evaluación

Los indicadores de la propuesta están relacionados con los objetivos estratégicos planteados para cada área de la empresa y con la problemática que se pretende solucionar. Los indicadores se han desarrollado a lo largo de la propuesta, y la ecuación para calcular el porcentaje de cambio entre dos valores que se va a utilizar es: $((V2 - V1) / V1) \times 100$. Donde, V1 se refiere al valor inicial o anterior, y V2 al valor final o presente. Si el resultado

es positivo, hay un aumento porcentual; si es negativo, hay una reducción porcentual. Algunos ejemplos son:

- Aumento en la satisfacción de los clientes en un 20% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $((\text{Puntuación actual de satisfacción} - \text{Puntuación anterior de satisfacción de los clientes}) / \text{Puntuación anterior de satisfacción de los clientes}) \times 100$
- Reducción del tiempo de entrega de productos en un 30% en el plazo de 6 meses.
Fórmula: $(\text{Tiempo de entrega anterior} - \text{Tiempo de entrega actual}) / \text{Tiempo de entrega anterior} \times 100$
- Incremento en la eficiencia de los procesos internos en un 25% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $(\text{Número de procesos completados correctamente} / \text{Total de procesos realizados}) \times 100$
- Reducción del costo de producción en un 15% en el plazo de 2 años.
Fórmula: $((\text{Costo anterior de producción} - \text{Costo actual de producción}) / \text{Costo anterior de producción}) \times 100$
- Aumento en el margen de rentabilidad en un 10% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $(\text{Nueva Rentabilidad} - \text{Rentabilidad Inicial}) / \text{Rentabilidad Inicial} \times 100$
- Reducción del índice de rotación de personal en un 15% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $(\text{Número de empleados que abandonaron la empresa} / \text{Promedio de empleados en la empresa}) \times 100$
- Aumento en el índice de capacitación del personal en un 30% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $(\text{Horas de capacitación por empleado} / \text{Promedio de horas de capacitación por empleado anterior}) \times 100$
- Reducción en el índice de accidentes laborales en un 20% en el plazo de 1 año.
Fórmula: $(\text{Número de accidentes laborales} / \text{Horas trabajadas}) \times 1000\text{h trabajadas}$.

El contar con indicadores adecuados y fórmulas de cálculo precisas es esencial para evaluar de manera efectiva el progreso y el impacto de las acciones implementadas en una empresa. Estas herramientas permiten medir el cambio porcentual entre valores iniciales y finales, lo cual es fundamental para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y abordar las problemáticas identificadas.

5. CONCLUSIONES

Después de analizar y evaluar la situación actual de la empresa en su estructura administrativa, se puede concluir que existen problemas en la gestión estratégica de la organización. Es evidente que la falta de herramientas y procesos estandarizados en todas las áreas de la empresa han impedido una gestión eficiente, lo que se traduce en una disminución de la rentabilidad y productividad. Por lo tanto, se hace necesario implementar un sistema de gestión estratégica que permita mejorar la toma de decisiones, controlar los procesos y aumentar la eficiencia en todas las áreas de la organización. La implementación de este sistema permitirá establecer parámetros claros y precisos para la evaluación y control de los procesos, y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

En ese sentido, y del segundo objetivo específico, se ha propuesto un sistema de gestión estratégica automatizado basado en la metodología del Balanced Scorecard y Ciclo de Deming. Este sistema permite la evaluación y el control de cada área de la organización mediante indicadores y metas claramente definidos, lo que contribuye a la toma de decisiones más efectivas y a la optimización de los recursos empresariales. Además, se han seleccionado estrategias óptimas para cada área, de acuerdo con sus necesidades y características específicas. La propuesta de este régimen de gestión óptimo en cada área de la organización contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de Corpmaster S.A., logrando un mayor crecimiento y consolidación en el mercado.

En relación con el tercer objetivo, se identificaron los factores claves de éxito para la implementación y evaluación de la estrategia de la empresa. Es decir, se destacó la importancia de una adecuada gestión de los recursos humanos, una comunicación efectiva entre las áreas, la aplicación de tecnologías adecuadas, el control y evaluación constante de los procesos y la adaptación a los cambios del mercado. Además, se propusieron alternativas tecnológicas para apoyar el proceso estratégico de la empresa, siendo el sistema ERP la opción más adecuada por su capacidad de integración y automatización de los procesos empresariales. En conclusión, se debe implementar un enfoque integral que involucre la gestión de los recursos humanos, la tecnología y los procesos de la empresa para lograr el éxito en la implementación de la estrategia.

Es importante destacar que la implementación del sistema de gestión estratégica automatizado no solo implica una inversión económica significativa, sino también un compromiso por parte de la empresa y sus colaboradores en la adopción de una nueva cultura y metodología de trabajo. Sin embargo, los beneficios que se esperan obtener en términos de eficiencia, eficacia y competitividad justifican plenamente la inversión y el esfuerzo necesario para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión estratégica automatizado en Corpmaster S.A.

A partir del objetivo general de la investigación, se concluye que la aplicación de herramientas de gestión estratégica como el Balance Scorecard y el ciclo de Deming permiten a la empresa Corpmaster S.A. mejorar su eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos. El plan de mejora propuesto se enfoca en la identificación y análisis de los procesos internos de la organización, establecimiento de objetivos estratégicos claros y medibles, implementación de un sistema de gestión automatizado, capacitación del personal y seguimiento constante para la evaluación y control. La aplicación de estas herramientas estratégicas permitirá a la empresa alinear sus objetivos con la visión y misión de la organización, identificar las áreas críticas que requieren mejoras, establecer indicadores de desempeño y metas concretas, y monitorear de manera efectiva el progreso de las iniciativas implementadas.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa Corpmaster S.A. tenga un enfoque constante en la mejora continua de sus procesos administrativos. Para ello, se recomienda que se lleve a cabo una evaluación periódica del desempeño de los procesos implementados, a fin de detectar posibles áreas de mejora y llevar a cabo acciones que permitan optimizar los resultados obtenidos.

Se sugiere que se fomente la cultura de la gestión estratégica dentro de la empresa. Es decir, que los colaboradores y responsables de cada área comprendan la importancia de la implementación de herramientas como el Balanced Scorecard y el ciclo de Deming, y cómo su uso adecuado puede contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

A la comunidad académica, se sugiere que se fomente la investigación y el desarrollo de herramientas de gestión estratégica adaptadas a las particularidades de las empresas latinoamericanas. Asimismo, se invita a los investigadores a que generen un diálogo más cercano con las empresas, a fin de conocer sus necesidades y desafíos, y poder así desarrollar soluciones más efectivas.

A la comunidad científica, se recomienda que se continúe investigando sobre los efectos de la implementación de herramientas de gestión estratégica en empresas de diferentes tamaños y sectores, a fin de poder generar evidencia más robusta sobre su impacto en la productividad y competitividad de las organizaciones.

Finalmente, se insta a la sociedad a fomentar una cultura de mejora continua en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. Asimismo, se sugiere que se promueva una mayor colaboración entre empresas, instituciones académicas y científicas, y el sector público, a fin de generar soluciones más integrales y sostenibles para los desafíos que enfrenta nuestra sociedad.

Referencias

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. G. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 22(1), 1-18. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311001/html/>
- Antonio, V., Núñez, Y., & Gutiérrez, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *Revista Científica EPigmalión*, 1(2), Art. 2. <https://doi.org/10.51431/epigmalion.v1i2.538>
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300083
- Castro, L., Rivera, F., & Serna, G. (2018). Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(41), Art. 41. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15421>
- EMIS. (2021). *Corpmaster S.A. Perfil de Compañía—Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave | EMIS*. <https://acortar.link/WtgRBp>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 10. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista ESPACIOS*, 39(32), 10. <https://acortar.link/zsJLn8>
- Hasan, R., & Chyi, T. (2017). Practical Application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5, 87-103. <https://acortar.link/0Q5C6X>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2021). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://acortar.link/83HYU9>

- Herzog, L. (2018). Teoría do reconhecimento e democracia econômica: Potenciais não exauridos. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 18(3), 523-538. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2018.3.29550>
- Malbasic, I., & Marimon, F. (2020). A Simplified Balanced 'Balanced Scorecard'. *European Accounting and Management Review*, 5(2), 23. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.5.2.3>
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: Estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34301>
- Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *contribuciones a la Economía*, 3, 1-12. <https://acortar.link/ZBb05B>
- Ortiz, C. (2018). Teoría administrativa y fuerza militar: Un análisis de los principales aportes de las teorías clásicas de la administración a la gestión en las fuerzas militares. *Revista científica anfibios*, 1(2), Art. 2. <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.22>
- Padilla, M., & López, I. (2018). Sistema de gestión de tutoría basada en la planificación estratégica en la mejora de la formación integral académica de los estudiantes de la UNSM - T, 2016. *Revista de Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 2(5), Art. 5. <https://ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/view/67>
- Palomares, R. (2021). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. ESIC Editorial. <https://acortar.link/OwDxSJ>
- Pietro, S., & Hamra, P. (2021). *Diseñar hoy: Visión y gestión estratégica del diseño*. Nobuko. <https://acortar.link/sQMgDr>
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Ediciones de la U. <https://acortar.link/X6V2UG>
- Puertas, E., Sotelo, J., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e124. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>

- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). *SSRN*, 4(8), 20. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Universidad de la Costa*, 18, 2076-2101. <https://acortar.link/CdBJWF>
- Ratnaningrum, Aryani, Y., & Setiawan, D. (2020). Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), Art. 1. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol13no1.4>
- Romero, E., Villalobos, C., Montero, M., Velasquez, E., & Méndez, L. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Economía & Negocios*, 4(2), Art. 2. <https://doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1265>
- Rosales, M. (2018). Estrategias de comunicación gerencial. *Revista EQUIDAD*, 1, Art. 1. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/Revequidad/article/view/368/338>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 8-19. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp8-19p>
- Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 10. <https://doi.org/10.24215/23143738e013>
- Tuan, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo, de logística, control de calidad, información y ventas.



Tema: Diseño y propuesta de herramientas de gestión estratégicas para la empresa Corpmaster S.A. como plan de mejora dentro de su estructura administrativa.

Objetivo: La presente entrevista se desarrolla con el objetivo de obtener información que contribuya a la proposición de un plan de mejora administrativa en la empresa Corpmaster S.A., por ende, solicito su efectiva participación para cumplir con la finalidad del estudio.

CUESTIONARIO

1. Bajo su perspectiva ¿La situación administrativa actual de la empresa es buena?
2. ¿Qué problemas son los que afectan actualmente la estructura administrativa de la empresa?
3. ¿Determine su nivel de satisfacción laboral (alto, medio o bajo) y exponga las razones que fomentan dicho juicio?
4. Bajo su percepción ¿El desempeño de los procesos que realiza la empresa es bueno?
5. ¿Qué metodología de trabajo se utiliza para el desarrollo de las operaciones en la empresa?
6. Bajo su perspectiva ¿Los objetivos financieros, estratégicos y operativos que establece la empresa son óptimos para el desarrollo de sus actividades?
7. ¿La empresa cuenta con indicadores para evaluar su gestión estratégica y administrativa? Defina cuáles son. En caso de no tener indicadores, exponga por qué no se cuenta con los mismos
8. ¿Usted considera que planificar, actuar, verificar y hacer seguimiento mejorará la gestión estratégica de la empresa? Explique sus razones
9. ¿Considera que el análisis de la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento son necesarios para mejorar la gestión estratégica de la empresa? Explique sus razones
10. ¿Considera usted que las herramientas de gestión estratégica representan una alternativa idónea para generar estrategias que mejoren la estructura administrativa de la empresa?

Anexo 2. Ficha de observación



Tema: Diseño y propuesta de herramientas de gestión estratégicas para la empresa Corpmaster S.A. como plan de mejora dentro de su estructura administrativa.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Procesos administrativos, logísticos y financieros	Cumple	Cumple a medias	No cumple
Planeación			
1. La empresa cuenta con un departamento de planificación			
2. Existe una planificación adecuada de los recursos materiales, financieros y logísticos que se requieren en el desarrollo de los procesos de la empresa			
Organización			
3. Existe una estructura organizativa definida en la empresa			
4. La empresa dispone de un manual de funciones			
Dirección			
5. En la empresa se utilizan diferentes canales para fomentar la comunicación entre los colaboradores y jefes			
6. La empresa utiliza estrategias de motivación para fomentar la productividad laboral de los colaboradores			
Control			
7. Existe un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos de la empresa			
8. Cuando no se alcanzan los objetivos empresariales, se buscan las causas que generaron dicha situación (a través de indicadores, evaluación, etc.)			
Logística y financiera			
9. Se utilizan indicadores para evaluar la gestión logística de la empresa			
10. Se utilizan indicadores para evaluar la gestión financiera de la empresa			

Anexo 3. Lista de cotejo



Tema: Diseño y propuesta de herramientas de gestión estratégicas para la empresa Corpmaster S.A. como plan de mejora dentro de su estructura administrativa.

LISTA DE COTEJO

Criterios	Sí	No
1. Proporciona una descripción detallada de los procesos de logística de la empresa.		
2. Se definen los recursos logísticos que utiliza la empresa		
3. Se argumentan los procesos de distribución que sigue la empresa		
4. Se especifica el proceso de almacenamiento que realiza la empresa		
5. Se determinan los actores que intervienen en el proceso logístico de la empresa		
6. Se evidencian los procesos que realiza la empresa de forma gráfica (Flujo de procesos)		
7. Se argumenta sobre los objetivos que busca la empresa y su alcance		
8. Se determinan las cuestiones financieras de la empresa		
9. Se expone el tipo de control financiero que realiza la empresa		
10. Se determinan las cuestiones asociadas con la gestión de recursos humanos en la empresa		