

36

Fecha de presentación: julio, 2023
Fecha de aceptación: octubre, 2023
Fecha de publicación: diciembre, 2023

DIAGNÓSTICO

DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DR. ICE DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA

BUSINESS MANAGEMENT DIAGNOSIS IN THE COMPANY DR. ICE OF THE CITY OF IBARRA, PROVINCE OF IMBABURA

Danny Mauricio Sandoval Malquín ¹

E-mail: ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4399-1241>

Alex Omar Vivero García ¹

E-mail: twitchjrdanny@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6390-6964>

Kathia Corayma Alemán Muñoz ¹

E-mail: ci.kathiacam80@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2932-2268>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Tulcán. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sandoval Malquín, D., M., Vivero García, A., O. & Alemán Muñoz, K., C. (2023). Diagnóstico de gestión empresarial en la empresa Dr. ICE de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. *Universidad y Sociedad* 15(6), 365-373.

RESUMEN

La empresa Dr. ICE de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura tiene la necesidad de mejorar el control administrativo y financiero, por lo que esta investigación se basa en realizar un diagnóstico de su gestión para el diseño de su modelo de gestión empresarial. Se concluye que las decisiones se toman de forma empírica debido a la falta de un modelo de gestión administrativo. Las principales debilidades radican en la falta de una estructura organizacional, no contar con un plan estratégico básico que contenga misión, visión y objetivos organizacionales, falta de definición de procesos para la ejecución de sus actividades, no plantearse objetivos precisos para el desarrollo empresarial ni realizarse capacitación o procesos de formación para el personal. Se propone un modelo de gestión y mapa estratégico de objetivos a implementar en la empresa.

Palabras claves: gestión empresarial, modelo de gestión, objetivos empresariales, administración de empresas, finanzas

ABSTRACT

The Dr. ICE company in the city of Ibarra, province of Imbabura has the need to improve administrative and financial control, so this research is based on conducting a diagnosis of its management for the design of its business management model. It is concluded that decisions are made empirically due to the lack of an administrative management model. The main weaknesses lie in the lack of an organizational structure, not having a basic strategic plan that contains mission, vision and organizational objectives, lack of definition of processes for the execution of its activities, not setting precise objectives for business development or realizing training or training processes for staff. A management model and strategic map of objectives to be implemented in the company is proposed.

Keywords: business management, management model, business objectives, business administration, finance

INTRODUCCIÓN

El control sobre los recursos y procesos es un aspecto importante que deben considerar los empresarios para el éxito de las organizaciones. En contraposición, la toma inadecuada de decisiones en cuanto a la gestión y al uso de los recursos puede significar el fracaso. La gestión administrativa representa una guía adecuada de los procesos de las organizaciones, siendo importante para establecer estrategias de mejora. Así mismo la incertidumbre de los escenarios actuales en que se desarrolla la actividad empresarial, aparejado a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y las cambiantes demandas de los clientes, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere (Vega et al., 2017).

Las finanzas son el arte de administrar el dinero (Aiquipa & Arana, 2020). La administración de los recursos financieros es necesaria en cualquier actividad económica, de modo que el empresario, bodeguero, agricultor, piensan en términos de rentabilidad. También se reconoce que cada persona tiene una política de consumo, ahorro, crédito e inversiones. Para Aulestia (2019) las finanzas implican tomar decisiones como incrementar el dinero de cada inversionista, invertir el dinero para que con ello se pueda generar una utilidad y también cómo reinvertir las ganancias de la entidad o distribuirlas entre los inversionistas.

El sector empresarial necesita contar con herramientas de planificación y control administrativo y financiero para tomar decisiones adecuadas y con menor riesgo. Aguilar et al. (2020) definen a la administración financiera como aquella donde se realiza la adquisición, financiamiento y administración de los activos con la finalidad de un manejo ideal. La gestión permite la maximización de la riqueza de los propietarios, establecer estrategias y medidas para el cumplimiento de los objetivos.

El control administrativo y financiero es uno de los mecanismos que son claves para mejorar y asegurar una excelente gestión de las empresas, ya que ello permite a dichas entidades ejercer sus labores de manera más efectiva y que estén enfocados a los fines establecidos en las instituciones (Pérez & Barbarán, 2021). Otros autores como Lozano et al. (2020), afirman que la gestión administrativa comprende diferentes actividades las cuales se desarrollan con el objetivo de administrar y organizar a la empresa, con la finalidad de cumplir las funciones para la cual fue creada.

La gestión financiera permite contar con los procesos, procedimientos, establecer herramientas de control sobre los recursos, esto a fin de lograr el éxito organizacional, la toma de decisiones en cuanto a la gestión y al buen uso

de los recursos. Además de plantear instrumentos necesarios para lograr la eficiencia organizacional, la gestión administrativa y financiera consiste en una guía, en la cual se establecen los procesos y acciones que la máxima autoridad debe implementar para un mejor control.

Existen herramientas como el cuadro de mando integral que permiten planificar y controlar la administración y las finanzas de la empresa. Un cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégica que permite a las empresas medir, controlar y mejorar su desempeño en diferentes áreas clave. Fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 y se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión empresarial. Para Murillo (2020), el cuadro de mando integral no solo es únicamente un sistema de medición operativo, si no que se puede considerar como un sistema de gestión el cual busca convertir a la misión, visión y estrategia de cualquier unidad de negocio en indicadores y objetivos tangibles. De esta manera, la característica primordial es que los empleados de cada departamento entiendan acerca del cumplimiento de la estrategia, y con ello logren asumir los compromisos de los objetivos institucionales.

La gestión administrativa es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que permite contar con los diferentes procesos que fortalecen la empresa, e influyen en su productividad y eficiencia (Montes & Pulla, 2019). En consecuencia, el modelo de gestión es una pieza clave para administrar de adecuadamente un negocio (Acosta & Jiménez, 2020). La falta de esta herramienta administrativa no permite establecer acciones concretas e innovadoras para mantener una ventaja competitiva de la empresa frente a otras.

Un modelo de gestión empresarial es esencial para cualquier organización, ya que proporciona una estructura y un enfoque sistemático para administrar y dirigir eficientemente las operaciones. A medida que las empresas enfrentan un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, se hace más evidente la necesidad de tener un modelo de gestión empresarial sólido. Existen varias razones fundamentales por las que las organizaciones necesitan establecer un modelo de gestión empresarial:

Claridad y enfoque estratégico: Un modelo de gestión empresarial establece los objetivos estratégicos y define la dirección hacia la cual se enfocan los esfuerzos de toda la organización. Proporciona una visión clara de lo que la organización quiere lograr y cómo planea hacerlo.

Mejora del desempeño: Un modelo de gestión empresarial establece indicadores de desempeño y establece metas para mejorarlos. Permite a la organización medir

de manera objetiva su rendimiento y establecer planes y acciones para alcanzar un mayor nivel de productividad, eficiencia y calidad.

Coordinación y alineación: Un modelo de gestión empresarial ayuda a alinear los diferentes departamentos y áreas de la organización hacia los mismos objetivos estratégicos. Proporciona una estructura que permite una mejor coordinación de las actividades y recursos de la empresa, evitando duplicidades o conflictos.

Adaptabilidad y agilidad: En un entorno empresarial cambiante, es esencial que una organización sea capaz de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones, desafíos y oportunidades. Un modelo de gestión empresarial permite identificar y responder de manera ágil a los cambios del entorno, ajustando las estrategias y acciones en consecuencia.

Orientación al cliente: Un modelo de gestión empresarial bien diseñado tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Proporciona una estructura y estrategias para comprender y satisfacer las demandas del mercado, mejorando la experiencia del cliente y promoviendo la fidelización. La filosofía de gestión empresarial requiere que las empresas posean una cultura organizacional y objetivos estratégicos orientados al valor del cliente (Valenzuela & Torres, 2008).

Promoción de la mejora continua: Un modelo de gestión empresarial establece un enfoque de mejora continua en todos los niveles de la organización. Proporciona herramientas, procesos y métodos para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y evaluar los resultados, enfocándose en la innovación y la excelencia operativa.

En resumen, un modelo de gestión empresarial sólido es fundamental para cualquier organización, ya que proporciona una estructura y un enfoque sistemático para administrar y dirigir eficientemente las operaciones. Ayuda a establecer una dirección estratégica clara, mejorar el desempeño, alinear y coordinar los esfuerzos, adaptarse al cambio, satisfacer las necesidades de los clientes y promover la mejora continua.

Habida cuenta de su importancia, la empresa Dr. ICE de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura tiene la necesidad de mejorar el control administrativo y financiero, por lo que esta investigación se basa en realizar un diagnóstico de su gestión para el diseño de su modelo de gestión empresarial. Este objetivo está en relación con la necesidad de impulsar los diferentes sectores económicos de la región, basándose en reglas, proceso, procedimientos y herramientas que permitan un mejor control

administrativo y financiero para el crecimiento institucional. Además, se enmarca en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra, cuya intención es dinamizar la economía del cantón y potenciar la competitividad entre los diferentes actores del mercado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología se refiere al enfoque y la búsqueda de respuestas a los problemas en las ciencias sociales y humanas, y se aplica en la investigación (Galeano, 2004). La presente investigación es de enfoque paradigmático mixto, ya que emplea cualitativa basada en el análisis del diagnóstico situacional. La investigación cualitativa se basa en la obtención de información directa del objeto de estudio o de las personas involucradas en él, mediante la realización de indagaciones de campo y estudios de caso que implican el uso de encuestas, observaciones, entrevistas y cuestionarios (Sanca, 2011). El enfoque es también cuantitativo por la data estadística y matemática que revela la situación administrativa y financiera de la empresa.

La investigación por su alcance es de tipo descriptiva, ya que identifica las cualidades, características y componentes del mecanismo adoptado para la toma de decisiones. Se desarrolló una investigación de campo para la obtención de información para realizar un diagnóstico real. Los métodos de investigación desde el nivel teórico fueron: histórico – lógico, analítico – sintético, e inductivo – deductivo. La población de estudio está representada por el personal administrativo y operativo de la empresa. Las técnicas que se emplearon para la recolección de la información fueron la entrevista aplicada a gerencia general, y la encuesta a los colaboradores de la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de diagnóstico de gestión empresarial tiene como objetivo evaluar y analizar el desempeño actual y las prácticas de la empresa Dr. ICE en distintas áreas o aspectos de su funcionamiento, para generar recomendaciones o acciones para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa en cada una de las áreas evaluadas. Además, permite identificar áreas de mejora y establecer metas y objetivos para alcanzar un mejor desempeño en el futuro.

Para realizar el diagnóstico de gestión empresarial, se diseñó una encuesta conformada por 6 preguntas, orientadas a recopilar información relevante sobre los resultados obtenidos en la encuesta se detallan a continuación, ver figura 1.

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional donde se identifiquen los diferentes puestos o cargos dentro de la empresa?

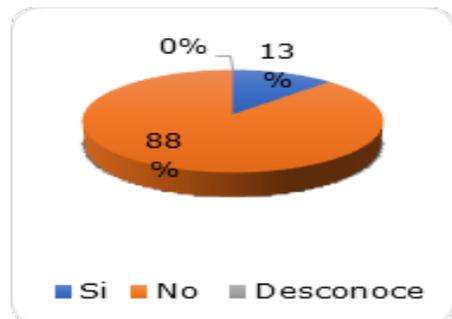


Figura 1: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 1 de la encuesta. ç

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

La mayoría de los encuestados responde que la empresa no cuenta con una estructura organizacional donde se identifique los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa. Es importante este factor en el campo administrativo, ya que permite organizar a los trabajadores, considerando un sistema jerárquico de las diferentes áreas o dependencias que se tenga en la organización. Además ayuda a establecer las responsabilidades de cada empleado. Esto evita la confusión y la duplicación de funciones, y establece una clara cadena de mando y comunicación.

Contar con una estructura organizacional clara y bien definida es esencial para el buen funcionamiento y el éxito de una empresa. Facilita la coordinación, fomenta la eficiencia, agiliza la toma de decisiones y brinda oportunidades de desarrollo profesional, lo que contribuye a la eficacia y competitividad de la empresa.

¿Se ha establecido un plan estratégico básico que contenga misión, visión, objetivos?

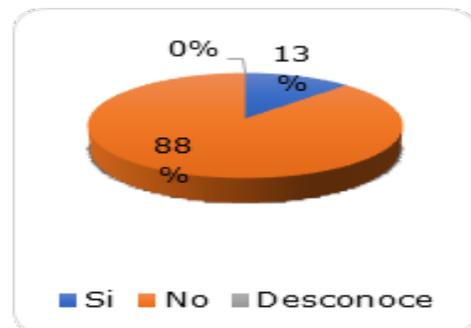


Figura 2: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 2 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

Un mayor porcentaje de los encuestados contestan que la empresa no cuenta con un plan estratégico básico que contenga misión, visión y objetivos organizacionales. Estos son elementos fundamentales en la planificación estratégica de una empresa. Este plan contempla los objetivos que la empresa desea conseguir en un tiempo definido, y cuáles serán las acciones necesarias para conseguirlos, ver figura 3.

¿Se cuenta con procesos claros y definidos para la ejecución de todas sus actividades dentro de la empresa?

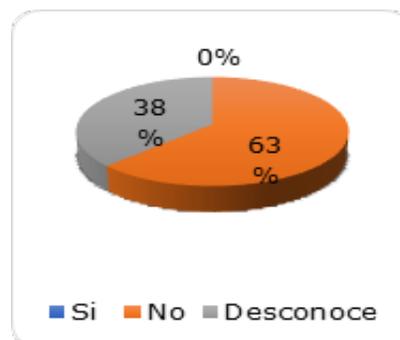


Figura 3: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 3 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

La mayoría de los encuestados responden que no se cuenta con procesos claros y definidos para la ejecución de todas sus actividades dentro de la empresa, otro porcentaje desconoce si cuenta con procesos o pasos. La representación gráfica demuestra la secuencia que deben seguir los diferentes departamentos para cumplir las actividades, ver figura 4.

¿La empresa tiene establecidos los objetivos específicos que desea alcanzar a corto y mediano plazo?

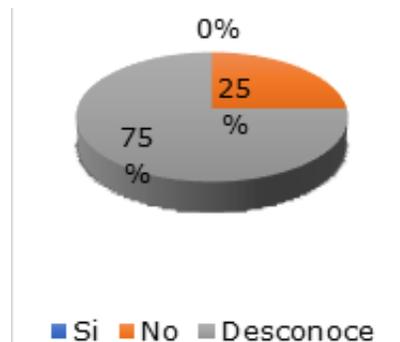


Figura 4: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 4 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

La mayoría de los encuestados desconocen si la empresa ha considerado el establecimiento de objetivos precisos para el desarrollo empresarial. Otro porcentaje menor (25%) considera que no se cuenta con objetivos. En consecuencia, se puede afirmar que las actividades se ejecutan sin la definición de metas tanto de ventas como de tareas, por lo que no se ha podido cuantificar el cumplimiento en períodos de tiempo, ver figura 5.

¿Se han realizado evaluaciones que permitan medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?

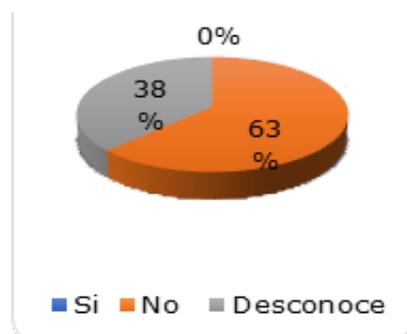


Figura 5: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

Un gran porcentaje de los encuestados considera que no se ha realizado evaluaciones que permitan medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Toda empresa debe considerar necesario el realizar evaluaciones de la satisfacción del cliente, con esto se puede determinar si existen áreas o departamentos que necesiten mejorar o establecer que otros servicios son necesarios implementar para un mejor servicio, ver figura 6.

¿Se han realizado capacitaciones y formación continua para un desempeño adecuado en su puesto de trabajo?

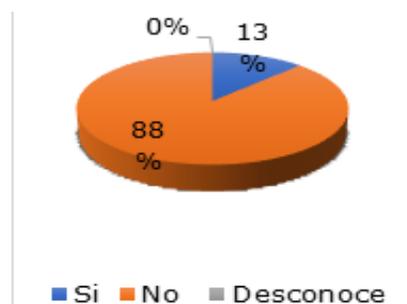


Figura 6: Representación porcentual de los resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

Un porcentaje mayoritario considera que no se ha realizado capacitaciones y formación continua para un desempeño adecuado en su puesto de trabajo. La capacitación ayuda a los empleados a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que les permiten rendir mejor en sus empleos. Los empleados pueden aprender nuevas habilidades técnicas, habilidades blandas (como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación) y conocimiento sobre la empresa y sus productos o servicios. Además puede aumentar la motivación de los empleados porque les proporciona una fuente de crecimiento personal y profesional.

Una vez procesados y analizados los resultados de la encuesta, estos indican la realidad administrativa y financiera de la empresa, identificando los siguientes riesgos:

No se cuenta con una estructura organizacional en donde se identifique los diferentes puestos o cargos.

No se ha definido la misión y visión empresarial, lo que ocasiona que los empleados no se comprometan con la filosofía ni las metas a corto y largo plazo.

No se han definido procesos administrativos y financieros para la toma de decisiones

No se ha elaborado el modelo orgánico estructural, provocando duplicidad de funciones y retraso en los procesos.

La inexistencia de indicadores de gestión no permite evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión que permitan medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

No se desarrollan de manera planificada capacitaciones al personal.

Estos riesgos constituyen debilidades en la empresa, que no permiten un crecimiento sostenible, aunque le haya permitido mantenerse en el mercado, sin embargo las posibilidades de desarrollo son limitadas. Se identifican decisiones empíricas que han dado respuesta a las exigencias del cliente, mas no se denota una planificación y control de las decisiones tomadas.

En virtud de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se proyectan las posibilidades de respuesta y mejoramiento a la situación actual de la empresa a fin de fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa DR. ICE de la ciudad de Ibarra, a través de un modelo de gestión administrativo y financiero apoyado en el Balance Scorecard. Se plantea un modelo de gestión basado en cuatro perspectivas: financiera, clientes,

procesos internos, aprendizaje y desarrollo, las mismas que están ligadas de una forma estratégica con la misión y visión de la empresa.

En la perspectiva financiera se incluyen elementos fundamentales con respecto a los ámbitos de planificación, ejecución seguimiento y control. Estos ayudan a mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez, lo que permitirá a su vez mantener una buena capacidad de endeudamiento equilibrado y optimista en la empresa. En la perspectiva clientes se formulan procesos y procedimientos que contribuyen a una operatividad eficiente en la empresa DR. ICE, lo que permite que el cliente esté satisfecho con el servicio, fidelizarlo y atraer nuevos mercados.

Dentro de la perspectiva proceso internos, se definen procesos para las actividades de gestión y control eficaz en el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la empresa. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se pretende mejorar las capacidades del recurso humano, desarrollando habilidades, conocimiento y competencias en cada una de las áreas asignadas.

Cada perspectiva está constituida por factores claves de éxito, un objetivo estratégico, metas estrategias e indicadores de gestión. Como resultado, el modelo de gestión es la compilación de todas las perspectivas alineadas estratégicamente con la misión y visión de la empresa.

La misión, visión y objetivos son elementos fundamentales en la planificación estratégica de una empresa. La misión de una empresa es su razón de ser. Describe la actividad principal de la empresa, el mercado en el que opera, los productos o servicios que ofrece y el valor que brinda a sus clientes. La misión define el propósito fundamental de la empresa y guía su dirección estratégica. La formulación que se proponen para la empresa DR. ICE es la siguiente: "Elaborar, comercializar y distribuir productos y agua purificada con calidad variedad e innovación con la colaboración del talento humano capacitado para poder satisfacer las necesidades de los clientes".

La visión de una empresa es la imagen de futuro a la que aspira. Es una declaración de los objetivos a largo plazo y el estado deseado que la empresa busca alcanzar en un horizonte temporal determinado. La visión debe ser inspiradora y motivadora, y servir como guía para la toma de decisiones y la planificación estratégica. La visión DR. ICE se constituye así: Para el 2027 ser una empresa líder dentro del mercado en la elaboración de productos de agua embotellada y purificada en la provincia de Imbabura, siguiendo estándares de calidad y servicio para el mantenimiento de la fidelidad de los clientes permitiendo así el constante crecimiento y participación en el mercado

Los objetivos son metas específicas, medibles y alcanzables que la empresa se propone lograr en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos deben ser congruentes con la misión y visión de la empresa, y establecerse en función de las necesidades y aspiraciones del mercado, así como los recursos disponibles. Los objetivos pueden ser financieros, de crecimiento, de expansión geográfica, de mejora de la calidad, entre otros. Los que se definen para DR. ICE se describen e en el cuadro de mando integral propuesto.

El cuadro de mando integral abarca una visión más amplia del desempeño de una empresa, más allá de los indicadores financieros tradicionales. Se enfoca en cuatro perspectivas principales:

1. Perspectiva financiera: Se refiere a los objetivos financieros de la empresa, como aumentar los ingresos, mejorar la rentabilidad o generar flujos de efectivo positivos.
2. Perspectiva del cliente: Se centra en cómo la empresa está satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes, y cómo se puede lograr una mayor lealtad y satisfacción del cliente.
3. Perspectiva interna: Se enfoca en los procesos internos y operacionales de la empresa. Aquí se identifican los procesos clave que son críticos para alcanzar los objetivos estratégicos, y se busca mejorar su eficiencia y efectividad.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere al desarrollo del capital humano de la empresa, incluyendo aspectos como la capacitación del personal, la gestión del conocimiento, la cultura organizativa y la innovación.

Cada perspectiva se alimenta de indicadores específicos que se seleccionan para medir el desempeño en cada una de ellas. Estos indicadores se basan en los objetivos estratégicos de la empresa y se expresan en términos cuantificables. El cuadro de mando integral para DR. ICE que se muestra en la Tabla 1, proporciona una visión equilibrada y completa del desempeño de la empresa, mostrando tanto los resultados financieros como los impulsores internos y

externos que los afectan. Esto permite a los directivos tomar decisiones más informadas y centrarse en acciones que promuevan la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 1: Cuadro de mando integral para la empresa DR. ICE.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Matas	Estrategias	Indicador	Forma de cálculo
Financiera	Aumentar la rentabilidad acorde a la competencia de precios en el mercado	Tener un incremento de liquidez del 10%	Conseguir proyectos e invertir con instituciones de consumo masivo	Flujo de Caja	Activo corriente / Pasivo Corriente
	Observar el nivel de endeudamiento en la empresa	Tener un endeudamiento no mayor al 2% en la empresa	Ofrecer productos a menor precio con el fin de ganar mercado en base a costos	Endeudamiento	Pasivo/ Patrimonio
	Aumentar las ventas	Incrementar las ventas en un 8% de manera anual	Realizar un estudio de mercado para establecer la demanda del producto	Porcentaje de ingresos por ventas	100*(ventas 2- ventas 1/ total de ventas)
Satisfacción del Cliente	Conseguir niveles altos de satisfacción del cliente	Resolver al 100% las reclamaciones y quejas	Realizar un plan de capacitación integral para realizar nuevos productos con calidad e innovación	Calidad del Servicio	100*(reclamos resueltos/ total de reclamos)
	Identificar y satisfacer al mercado objetivo	Lograr la satisfacción del cliente en el 100%	Realizar encuestas a los clientes, y medir el grado de satisfacción	Satisfacción del Cliente	100* (clientes satisfechos / total clientes)
	Aumentar la lista de los clientes	Tener un 50% más de clientes nuevos	Implementar nuevas formas de captar clientes	Porcentaje de crecimientos de clientes	100* (Clientes no actuales – Clientes no anteriores / Clientes no anteriores)
Procesos Internos	Establecer un plan de marketing para la empresa	Establecer la publicidad en todo el mercado	Establecer un departamento de marketing para la empresa	Marketing	Creación de un departamento de Marketing
	Aumentar la eficiencia de los procesos dentro con el propósito de cumplir un contrato	Cumplir los contratos a tiempo en un 90%	Establecer un cronograma de actividades para manejar los tiempos de cada uno del proceso en los procesos	Cumplimiento de Contrato	100*(Contratos a tiempo / Total de contratos)
	Mejor la distribución de los productos	Comercializar los productos en un 70% de una forma eficaz	Poseer varios proveedores para no retrasar la producción	Distribución eficaz	100*(Insumos distribuidos / Total de Insumos)
Desarrollo y Aprendizaje	Conseguir un ambiente de trabajo seguro dentro de la empresa y fuera de peligro	Bajar la tasa de accidentes en un 1% en los trabajadores de la empresa	Brinda al trabajar las herramientas adecuadas para que pueda desempeñar su trabajo	Porcentaje de seguridad	100*(h perdidas por accidentes / Total de h)
	Efectuar un cronograma de formación al del talento humano de forma periódica para aprovechar las fortalezas y de esta forma mitigar las debilidades	Cumplir el 85% de las capacitaciones planificadas en el periodo	Desarrollar técnicas nuevas de capacitación y motivación para mejorar la participación de los trabajadores	Capacitación	No. de cursos dictados / Total de cursos planificados

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se propone para la empresa DR. ICE el mapa estratégico de objetivos que se muestra en la Figura 7.

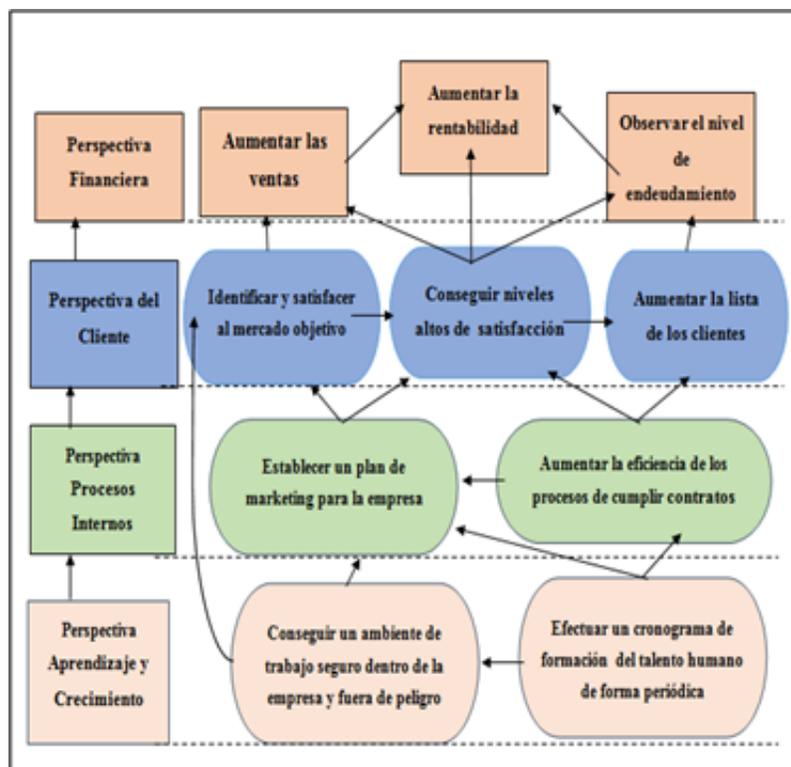


Figura 7: Mapa estratégico de objetivos para la empresa DR. ICE.

Fuente: Elaboración propia.

La definición de procesos para cada actividad de empresa DR. ICE es esencial para mejorar la eficiencia, reducir los costos, cumplir con los requisitos reglamentarios y mejorar el desempeño general. Al proporcionarse una hoja de ruta clara para la realización de cada actividad, con su implementación la empresa debe funcionar de manera más eficiente, promoviendo la mejora continua y la motivación de los trabajadores.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permite identificar debilidades en la gestión de la empresa, las cuales no permiten un crecimiento sostenible. Se identifican decisiones empíricas debido a la falta de un modelo de gestión administrativo.

Las principales debilidades radican en la falta de una estructura organizacional, no contar con un plan estratégico básico que contenga misión, visión y objetivos organizacionales, falta de definición de procesos para la ejecución de sus actividades, no plantearse objetivos precisos para el desarrollo empresarial ni realizarse capacitación o procesos de formación para el personal.

Las actividades se ejecutan sin implementarse indicadores de medición que permitan hacer un seguimiento efectivo de los resultados las decisiones administrativas y financieras tomadas.

A fin de fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, se propone un modelo de gestión administrativo

planteado mediante un cuadro de mando integral, el cual aborda el ámbito financiero, relación con los clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. Todos estos aspectos están ligados de forma estratégica con la misión y visión que se proponen para la empresa.

Se propone para la empresa DR. ICE el mapa estratégico de objetivos, el cual constituye una hoja de ruta clara para la realización de cada actividad. Con su implementación la empresa debe funcionar de manera más eficiente, promoviendo la mejora continua y la motivación de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *FIPCAEC*, 5(19), 115-131. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218>

- Aguilar, C., Palomino, G., & Suarez, H. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 4(2), 613-634. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/104>
- Aiquipa, Z., & Arana, S. (2020). Las finanzas como herramienta de gestión financiera y su influencia en la rentabilidad de las MIPYMES del distrito de Yanacancha, Pasco-2019 [Tesis para optar por el título profesional de Contador Público]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2122>
- Aulestia, P. C. (2019). Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito [Maestría en Dirección de Empresas]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6646>
- Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad EAFIT.
- Lozano, E., Amasifuen, M., & Edison, L. (2020). Control interno y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Picota. *Revista Balance's de la Universidad Nacional Agraria de la Selva*, 8(11), 81-89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf>
- Montes, J., & Pulla, C. (2019). La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Edición Especial*, 1-14. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1191>
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-158. <https://revistas.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/13368>
- Pérez, J., & Barbarán, H. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 5(1), 267-279. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/224>
- Sanca, M. D. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 12, 621-624. <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1FOL42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700536>
- Vega, L. O., Lao, Y. O., & Nieves, A. F. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración*, 62(7), 683-698. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300049>