

EVALUACIÓN

PARTICIPATIVA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA EN COVERTOSA S.C.C

PARTICIPATORY EVALUATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGIES IN COVERTOSA S.C.C

Marco Javier Portilla Hurtado^{1*}

E-mail: na.marcojph65@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0392-5517>

Daver Jhoel Males Moreta²

E-mail: davermm90@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9335-9846>

Diego Andrés Carrillo Rosero¹

E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4813-7841>

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Matriz Ambato. Ecuador.

²Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Quevedo. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Portilla Hurtado, M. J., Males Moreta, D. J., & Andrés Carrillo Rosero, D. A. (2025). Evaluación participativa de estrategias de mejora continua en COVERTOSA S.C.C. *Universidad y Sociedad* 17(5). e5389.

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el propósito de identificar y priorizar estrategias de mejora continua en la empresa COVERTOSA S.C.C., considerando su contexto operativo, recursos disponibles y capacidades internas. Para ello, se aplicó una encuesta estructurada a actores clave de la organización y se realizaron entrevistas complementarias, con el fin de obtener una visión amplia y precisa de las principales problemáticas que afectan la eficiencia empresarial. Posteriormente, se definieron siete estrategias de mejora, las cuales fueron evaluadas mediante el método multicriterio VIKOR, tomando en cuenta criterios relacionados con costo, tiempo de ejecución, impacto operativo, aceptación del personal y capacidad de integración interdepartamental.

Los resultados revelaron una alta coincidencia entre los participantes respecto a la necesidad de automatización, clarificación de estructuras organizativas y fortalecimiento de la cultura de mejora. La estrategia mejor posicionada fue el diseño de un organigrama digital con funciones claras, seguida por la optimización del sistema CAMILA y la promoción de una cultura organizacional orientada al cambio. Estas conclusiones permitieron recomendar un plan de implementación gradual, priorizando acciones de bajo costo y alta aceptación interna, como punto de partida hacia transformaciones más complejas. El estudio aportó una herramienta de análisis útil para la toma de decisiones estratégicas, y demostró la viabilidad de integrar metodologías participativas y técnicas multicriterio en contextos empresariales reales.

Palabras clave: Mejora continua, Gestión organizacional, Toma de decisiones, Análisis multicriterio, VIKOR

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of identifying and prioritizing continuous improvement strategies within the company COVERTOSA S.C.C., taking into account its operational context, available resources, and internal capabilities. To this end, a structured survey was administered to key stakeholders within the organization, complemented by in-depth interviews, in order to gain a broad and accurate understanding of the main issues affecting business efficiency. Subsequently, seven improvement strategies were defined and evaluated using the VIKOR multicriteria decision-making method, based on criteria such as cost, implementation time, operational impact, employee acceptance, and interdepartmental integration capacity.

The results revealed a high level of agreement among participants regarding the need for automation, clarification of organizational structures, and reinforcement of a culture of continuous improvement. The highest-ranked strategy was the design of a digital organizational chart with clearly defined roles, followed by the optimization of the CAMILA system and the promotion of an organizational culture oriented towards change. These findings led to the recommendation of a gradual implementation plan, prioritizing low-cost actions with high internal acceptance as a starting point for more complex transformations. The study provided a practical analytical tool for strategic decision-making and demonstrated the feasibility of integrating participatory methodologies and multicriteria techniques in real business settings.

Keywords: Continuous improvement, Organizational management, Decision-making, Multicriteria analysis, VIKOR.

INTRODUCCIÓN

La mejora continua ha cobrado una importancia creciente en el entorno empresarial contemporáneo, constituyéndose como una herramienta clave para alcanzar niveles superiores de eficiencia, innovación y sostenibilidad (Zayas Barreras, 2022). En un mercado cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones deben adaptarse permanentemente a las demandas del entorno si desean fortalecer su posición frente a competidores locales e internacionales (Cieza et al., 2021).

Como sostienen Canossa Montes de Oca (2022) y García-Sánchez & Ormazza-Andrade (2021), la mejora continua no solo permite optimizar procesos internos, sino también consolidar una cultura organizacional orientada al crecimiento y la excelencia, abarcando áreas tan diversas como el marketing, las finanzas, la planificación estratégica y la gestión de talento humano. Este enfoque no se limita a grandes corporaciones; también representa una necesidad urgente para las pequeñas y medianas empresas (Niyi et al., 2022; Zighan & Ruel, 2023), particularmente en regiones donde los desafíos estructurales y tecnológicos limitan la competitividad.

En América Latina y el Caribe, muchas organizaciones enfrentan dificultades para sostenerse en el tiempo debido a debilidades estructurales en su modelo de gestión. Meraz et al. (2021) destacan que la falta de una administración formalizada, la ausencia de procesos de mejora estructurados y el limitado acceso a tecnología constituyen factores críticos que explican la alta tasa de mortalidad empresarial en la región.

En este contexto, la mejora continua emerge como un proceso fundamental no solo para optimizar los resultados operativos, sino también para fortalecer la resiliencia empresarial y facilitar la adaptación a nuevas exigencias del entorno (Corrales et al., 2021). Competir en mercados

globales exige cumplir con estándares de calidad, sostenibilidad y seguridad cada vez más rigurosos, lo que hace imprescindible el rediseño de estructuras organizativas, procesos y capacidades internas (Singh et al., 2021).

La política pública también ha reconocido la importancia de este enfoque. La Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador (2024) incluye en su Plan de Desarrollo para el periodo 2024–2025 la mejora continua como un eje transversal para garantizar la efectividad de las políticas institucionales, promover la eficiencia administrativa y facilitar la transformación digital del aparato productivo (Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación, 2024). Esta visión refuerza la idea de que las prácticas de mejora no solo benefician a las empresas, sino que además contribuyen al desarrollo económico y social del país.

En este escenario, la empresa Sociedad Civil y Comercial COVERTOSA S.C.C., ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, representa un caso paradigmático de los desafíos que enfrentan muchas organizaciones ecuatorianas de distribución de productos de consumo masivo. Su participación en un mercado altamente competitivo, con presencia de empresas internacionales y exigencias logísticas cada vez más complejas, ha puesto en evidencia la necesidad de revisar sus procesos internos para alcanzar mayores niveles de eficacia y sostenibilidad. Empresas de este tipo no solo deben responder a presiones externas, sino que también deben atender una serie de limitaciones internas que entorpecen su desarrollo (Rogel, 2018).

COVERTOSA ha identificado una serie de debilidades que obstaculizan su funcionamiento. En sus áreas contable, operativa y logística predominan sistemas empíricos y procedimientos manuales que generan retrabajos, pérdida de tiempo y duplicidad de funciones. El uso de herramientas tecnológicas básicas, sin integración entre departamentos, ha dificultado la trazabilidad de la información, limitando la toma de decisiones en tiempo real.

Además, la ausencia de un programa de capacitación continuo ha restringido el desarrollo profesional de los colaboradores, afectando directamente la calidad del trabajo y la adaptabilidad organizacional. A esto se suman problemas de carácter estructural, como la falta de un organigrama formal, la ambigüedad en la asignación de responsabilidades y una débil comunicación interna que repercute negativamente en la gestión del cambio.

A nivel gerencial, también se observa una resistencia significativa hacia la implementación de nuevas estrategias. Esta actitud está asociada a una cultura organizacional poco orientada a la innovación, con estilos de liderazgo limitados y escasa claridad en los procesos de planificación. Núñez (2021) destaca que estas características son comunes en muchas pymes ecuatorianas y constituyen

barreras importantes para la adopción de modelos modernos de gestión. En consecuencia, la transformación de COVERTOSA exige no solo una intervención técnica, sino también un cambio cultural profundo que involucre a todos los niveles de la organización.

Frente a este panorama, el presente estudio tiene como objetivo establecer alternativas de mejora continua para COVERTOSA S.C.C., orientadas a optimizar sus procesos internos, incrementar su eficacia operativa y fortalecer su estructura organizacional. Se busca, en particular, generar soluciones que respondan tanto a las necesidades técnicas de la empresa como a las capacidades reales de ejecución de su personal y recursos disponibles.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, ya que se examinó la situación actual de la empresa SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL COVERTOSA S.C.C. en un momento determinado, sin manipular variables. El enfoque fue aplicado, en tanto que se orientó hacia la identificación de oportunidades concretas de mejora dentro de la organización, y tuvo carácter de investigación-acción, al involucrar activamente a los actores internos en la identificación de problemas y formulación de estrategias. El estudio también adoptó un alcance descriptivo, al centrarse en el reconocimiento, caracterización y sistematización de los factores que influyen en el rendimiento organizacional, incluyendo aspectos operativos, logísticos y administrativos.

La población del estudio estuvo constituida por un total de 10 personas pertenecientes a la empresa, entre las que se incluyeron miembros del equipo directivo, personal de logística y empleados con conocimiento de los procesos internos. Al tratarse de una población reducida, no fue necesario establecer un muestreo probabilístico ni realizar cálculos estadísticos asociados. Se aplicó el instrumento de recolección de datos de forma censal, es decir, a la totalidad de la población.

La recolección de datos se llevó a cabo durante las primeras semanas de enero de 2025, en las instalaciones de la empresa. Para este fin, se diseñó un formulario estructurado que permitió obtener información precisa sobre diversos aspectos relacionados con la gestión empresarial. El instrumento abordó temas vinculados a la organización de procesos internos, el grado de automatización de tareas, la disponibilidad tecnológica, la estructura jerárquica, la capacitación del personal, la existencia de procedimientos normalizados y la percepción sobre barreras al cambio. El diseño del cuestionario contempló preguntas cerradas y dicotómicas, así como ítems en escala tipo Likert, con el fin de facilitar la sistematización y el análisis cuantitativo de las respuestas.

Los datos obtenidos fueron registrados y organizados mediante hojas de cálculo de Microsoft Excel. Se realizó un análisis de frecuencias absolutas, relativas y acumuladas, a fin de describir el comportamiento de las variables observadas. Este análisis permitió establecer patrones recurrentes y tendencias generales en la percepción de los participantes respecto a los principales obstáculos y condiciones actuales en los procesos empresariales.

Una vez sistematizada la información recolectada, se procedió a la identificación de un conjunto preliminar de estrategias orientadas a la mejora continua, basadas en las problemáticas detectadas durante la fase de levantamiento de datos. Estas estrategias fueron evaluadas mediante la aplicación del método multicriterio VIKOR, con el objetivo de establecer un orden de prioridad entre ellas en función de criterios previamente definidos. La técnica VIKOR se seleccionó por su capacidad para facilitar la toma de decisiones en contextos donde existen múltiples alternativas y criterios conflictivos, ofreciendo una solución de compromiso que refleja tanto la proximidad al ideal como el equilibrio entre criterios.

Para implementar este método, se definieron los criterios de evaluación en consenso con los actores clave de la empresa. Posteriormente, se construyó una matriz de decisión, la cual fue normalizada y ponderada de acuerdo con la importancia relativa de cada criterio. A continuación, se calcularon los valores S (medida de la utilidad agregada), R (medida del peor desempeño individual) y Q (índice de compromiso de VIKOR) para cada estrategia. Finalmente, se estableció un ranking de alternativas, seleccionando aquella con el valor de Q más bajo como la opción de compromiso óptimo (Eroğlu & Şahin, 2020).

Esta metodología permitió vincular directamente los resultados de la indagación organizacional con la priorización de acciones concretas, asegurando así que las estrategias propuestas respondieran tanto a la realidad específica de COVERTOSA como a los principios técnicos de la mejora continua.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Tras la aplicación de la encuesta a los colaboradores estratégicos de la empresa se obtuvieron datos relevantes que permitieron identificar percepciones compartidas sobre las principales problemáticas organizacionales, así como

posibles líneas de acción orientadas a fortalecer la mejora continua. Los resultados fueron sistematizados en la Tabla 1, la cual sintetiza los niveles de acuerdo o desacuerdo frente a cada una de las afirmaciones evaluadas.

Tabla 1. Distribución porcentual de respuestas en la encuesta aplicada a los actores clave de COVERTOSA S.C.C.

Ítem	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La falta de automatización de los sistemas contables afecta la eficiencia operativa?	10%	10%	30%	50%
2	¿Los procesos manuales en facturación y logística generan retrasos?	10%	10%	20%	60%
3	¿El uso de tecnología avanzada mejoraría el rendimiento en logística y operaciones?	0%	10%	20%	70%
4	¿La falta de jerarquización organizada influye negativamente en la toma de decisiones?	10%	20%	20%	50%
5	¿El uso de métodos empíricos reduce la competitividad de la empresa?	10%	10%	30%	50%
6	¿La formación continua en nuevas tecnologías agilizaría los procesos?	0%	10%	30%	60%
7	¿La resistencia al cambio es una barrera para la mejora continua?	10%	10%	40%	40%
8	¿La mejora continua es esencial para alcanzar los estándares de calidad del mercado?	0%	10%	20%	70%
9	¿La falta de estructura organizacional afecta la cooperación entre departamentos?	0%	10%	30%	60%
10	¿La mejora continua refuerza la competitividad y sostenibilidad de la empresa?	0%	10%	20%	70%

Fuente: Elaboración propia

El análisis permite observar una tendencia clara hacia la aceptación de la necesidad de transformación estructural y tecnológica dentro de la organización. En particular, el 80 % de los encuestados coincidió en que la ausencia de sistemas contables automatizados afecta negativamente la eficiencia operativa. Este dato refleja una preocupación común sobre la dependencia excesiva de procesos manuales que restan agilidad y aumentan el riesgo de errores en operaciones críticas.

Respecto a los procedimientos manuales en facturación y logística, el 80 % también manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que dichos procesos generan retrasos en las actividades cotidianas. Esto evidenció la necesidad de adoptar herramientas que simplifiquen y optimicen el flujo operativo en áreas sensibles para la empresa.

En cuanto al impacto de la incorporación de tecnologías avanzadas, el 90 % de los participantes expresa conformidad con la idea de que dicha adopción incrementa el rendimiento en las áreas de logística y operaciones. Este resultado permite interpretar que los colaboradores reconocen el valor estratégico de modernizar las plataformas digitales internas como vía para mejorar la productividad.

En el aspecto organizativo, el 70 % de los encuestados percibe que la falta de una jerarquización clara interfiere negativamente en la toma de decisiones. Este hallazgo sugiere una necesidad de formalizar las líneas de mando y responsabilidades, con el fin de fortalecer la gobernanza interna y la eficiencia decisional.

En relación con los métodos empíricos empleados en los procesos administrativos, un 80 % coincide en que su uso limita la competitividad empresarial. Este resultado refuerza la importancia de transitar hacia esquemas de gestión fundamentados en evidencia, análisis predictivo y planeación estratégica basada en datos.

Sobre la formación del personal, un 90 % considera que la capacitación continua en nuevas tecnologías representaría un factor determinante para agilizar los procesos contables y logísticos. Esta perspectiva colocó a la formación tecnológica como un eje esencial de cualquier estrategia de mejora continua que se implemente en el futuro cercano. En cuanto a la resistencia al cambio, el 80 % indica que representa uno de los principales obstáculos para implementar mejoras dentro de la empresa. Este resultado apuntó a la necesidad de desarrollar estrategias de gestión del cambio orientadas a sensibilizar y motivar al personal en torno al valor de la innovación organizacional.

La afirmación sobre la relevancia de los sistemas internos y su relación con los estándares de calidad también recibe un alto nivel de aceptación, con un 90 % de respuestas en la categoría de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto permite interpretar que la mejora de los procesos internos es percibida como un camino directo hacia una mayor competitividad.

Asimismo, un 90 % de los encuestados expresa que la ausencia de una estructura organizativa adecuada afecta la cooperación entre departamentos, lo cual se traduce en una oportunidad clara para optimizar los flujos de información y coordinación inter-área mediante esquemas estructurales más definidos.

Finalmente, el 90 % de los participantes considera que implementar acciones de mejora continua fortalecería la competitividad y sostenibilidad de la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo. Esta percepción reflejó una disposición generalizada a adoptar procesos de transformación orientados a la excelencia operacional.

Paralelamente, se realizan entrevistas complementarias con actores clave de la organización, quienes, desde su experiencia directa, ofrecieron sugerencias concretas sobre posibles líneas de acción. Entre las recomendaciones más reiteradas se encuentran: optimizar el sistema CAMILA mediante la automatización de procesos rutinarios; diseñar un organigrama digital para clarificar roles y responsabilidades; implementar reportes automáticos en áreas críticas como despachos y facturación; y fortalecer la trazabilidad de datos financieros y logísticos para facilitar el análisis interno.

También se sugiere el desarrollo de capacitaciones internas basadas en tutoriales digitales que refuercen la comprensión de nuevas herramientas. Además, se propuso explorar el uso de tecnologías emergentes especialmente, la inteligencia artificial, para maximizar la productividad y facilitar la toma de decisiones. Los participantes destacaron que la mejora continua debe ser asumida como una cultura organizacional más que como una metodología puntual, lo cual implica un compromiso transversal de todos los niveles jerárquicos.

Estos resultados constituyeron la base empírica sobre la cual se desarrolla una segunda fase de análisis centrada en la aplicación del método VIKOR. Esta herramienta facilita la comparación de alternativas estratégicas en función de varios aspectos considerados clave para el desarrollo organizacional. Los criterios de evaluación fueron definidos de manera consensuada con base en las prioridades identificadas durante la fase diagnóstica, y se diseñaron de modo que reflejaran tanto condiciones operativas internas como requerimientos de mejora institucional.

Los criterios seleccionados fueron los siguientes:

C1. Costo estimado de implementación: se considera fundamental evaluar la factibilidad económica de cada alternativa, dado el contexto presupuestario limitado de la empresa.

C2. Tiempo estimado de ejecución: se incluye como medida de viabilidad temporal, atendiendo a la necesidad de respuestas ágiles que no interrumpan el flujo operativo.

C3. Impacto percibido en la eficiencia operativa: este criterio se define para valorar el alcance que tendría cada propuesta en la mejora del desempeño organizacional.

C4. Nivel de aceptación por parte del personal: se incorpora como indicador de viabilidad social, considerando que la resistencia al cambio se identificó en la primera fase como un obstáculo importante.

C5. Contribución a la integración interdepartamental: se contempla como reflejo de la necesidad de fortalecer los vínculos entre áreas funcionales, una debilidad evidenciada anteriormente.

Las alternativas evaluadas (E1 a E7) corresponden a las distintas propuestas de mejora estructural, operativa y tecnológica, formuladas por el equipo técnico de la empresa y validadas mediante las entrevistas previas. La evaluación es realizada por un panel interno compuesto por cinco expertos de las áreas de dirección, administración, logística y personal operativo, quienes calificaron cada alternativa en una escala del 1 al 5, donde 1 representaba un desempeño bajo o poco favorable, y 5 un desempeño alto o muy favorable, en relación con cada uno de los cinco criterios definidos.

La información obtenida permitió construir una matriz de decisión, como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz de decisión basada en la evaluación de estrategias según criterios definidos.

Cod	Estrategia	C1	C2	C3	C4	C5
E1	Optimizar el sistema CAMILA con automatización de procesos rutinarios.	3	3	5	4	4
E2	Diseñar un organigrama digital con roles y responsabilidades claras.	2	2	4	4	5

E3	Generar reportes automáticos en áreas clave (facturación y despachos).	2	1	4	3	3
E4	Mejorar trazabilidad de datos financieros y logísticos.	4	3	5	4	5
E5	Implementar capacitaciones prácticas con tutoriales internos.	1	1	3	5	2
E6	Introducir herramientas de inteligencia artificial para gestión de datos.	5	4	5	3	5
E7	Fomentar una cultura organizacional de mejora continua en todos los niveles.	3	3	5	5	4

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz fue el insumo principal para el desarrollo del análisis VIKOR, el cual permitió sintetizar la evaluación y obtener los resultados que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados del método VIKOR

Estrategia	Si	Ri	Qi	Ranking
E2	0.28	0.15	0.00	1°
E1	0.33	0.20	0.17	2°
E7	0.34	0.22	0.22	3°
E4	0.38	0.25	0.32	4°
E3	0.41	0.28	0.38	5°
E5	0.45	0.35	0.47	6°
E6	0.50	0.38	0.54	7°

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado permite identificar que la estrategia mejor posicionada fue el diseño de un organigrama digital con funciones claras, al obtener los valores más bajos en los indicadores S, R y Q, lo cual reflejó un equilibrio favorable entre eficiencia, costo, viabilidad temporal y aceptación organizacional. Esta alternativa destacó por su bajo costo y corto tiempo de ejecución, además de un alto impacto esperado en la integración interdepartamental.

En segundo y tercer lugar se ubican las estrategias para la optimización del sistema CAMILA y el fomento de la cultura organizacional, que también mostraron perfiles consistentes en cuanto a impacto positivo en la eficiencia y aceptación del personal, aunque con costos y tiempos de ejecución ligeramente superiores. Estas estrategias pueden formar parte de un plan de implementación escalonado, en función de la disponibilidad de recursos y el avance en la ejecución de la estrategia prioritaria.

Las alternativas para la capacitación y la implementación en la inteligencia artificial, si bien mostraron altos niveles en aceptación o impacto, fueron penalizadas por sus altos costos o tiempos de ejecución, lo que las posicionó en los lugares inferiores del ranking. Esto sugiere que, aunque no deben descartarse completamente, su implementación requeriría mayores niveles de inversión y planificación a mediano o largo plazo.

DISCUSIÓN

El análisis realizado permite evidenciar que los hallazgos obtenidos guardan una clara correspondencia con las tendencias actuales en materia de gestión empresarial orientada hacia la mejora continua. Los datos revelaron que la ausencia de automatización en los procedimientos fue identificada por la mayoría de los participantes como un factor limitante que obstaculizaba la eficiencia organizacional. De acuerdo con los encuestados, dicha carencia repercutió negativamente en los resultados operativos. Esta visión se alineó con las posturas teóricas de autores como Bueno-Tacuri, & Jácome-Ortega, (2021), quienes argumentan que la gestión operativa constituye un eje fundamental en el control y desarrollo de las organizaciones, por lo que la incorporación de procesos automatizados resulta indispensable para alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Asimismo, el uso de tecnología modernizada es valorado de forma altamente positiva por el 90 % del panel de expertos, quienes lo identificaron como un componente estratégico en la mejora de procesos logísticos y operativos. Esta apreciación coincide con los aportes de Rey et al. (2022), quienes destacaron que la aplicación de herramientas

tecnológicas avanzadas no solo optimiza los flujos de trabajo internos, sino que también mejora significativamente la calidad de los servicios ofrecidos, potenciando la competitividad empresarial. En esta línea, también se reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades del personal a través de programas de capacitación continua. La mayoría de los participantes expresó que la formación constante es un pilar para el aprovechamiento de nuevas tecnologías, criterio que ha sido respaldado teóricamente por Medina et al. (2021), quienes señalan que el conocimiento constituye un recurso estratégico que potencia la ventaja competitiva de las organizaciones.

En cuanto a la resistencia al cambio, se observa que una parte significativa de los encuestados la percibió como un obstáculo crítico. Esta resistencia fue entendida como una barrera natural al proceso de transformación organizacional, quienes exponen que dicho proceso debe ser gestionado de forma articulada y evolutiva para que los cambios sean asumidos colectivamente. Finalmente, el análisis permite constatar que una estructura jerárquica deficiente fue considerada por la mitad de los participantes como un impedimento en la toma de decisiones oportunas, lo que reforzó la idea de que una estructura organizativa clara y funcional es clave para la implementación exitosa de estrategias de mejora. En conjunto, estos hallazgos evidencian la urgencia y pertinencia de adoptar un enfoque integral de mejora continua en la empresa COVERTOSA S.C.C., en coherencia con su búsqueda de sostenibilidad, eficiencia y competitividad a largo plazo.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, se pudo identificar y priorizar un conjunto de estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos internos en la empresa COVERTOSA S.C.C., a través de una combinación metodológica que integró técnicas de levantamiento de información cuantitativa y cualitativa con el método multicriterio VIKOR. La recolección de datos facilitó el diagnóstico de problemáticas estructurales, tecnológicas y organizativas que limitaban la eficiencia operativa de la entidad. A partir de la caracterización realizada, se elaboró un conjunto de alternativas estratégicas que fueron evaluadas bajo criterios de costo, viabilidad temporal, impacto, aceptación del personal y contribución a la integración interdepartamental, lo cual permitió establecer una jerarquización objetiva de las propuestas.

El análisis desarrollado reveló que la estrategia mejor posicionada fue el diseño de un organigrama digital con funciones definidas, debido a su bajo costo, rápida ejecución y elevado impacto organizacional. Este hallazgo permitió concluir que intervenciones estructurales de carácter organizativo pueden generar transformaciones significativas con recursos limitados. Asimismo, se evidenció la relevancia de avanzar progresivamente hacia

la automatización de sistemas internos y la consolidación de una cultura de mejora continua como fundamentos para el desarrollo institucional sostenible. El estudio aportó una metodología replicable que puede ser adaptada por otras organizaciones con condiciones similares, abriendo la posibilidad de futuras investigaciones orientadas a evaluar la efectividad de estas estrategias una vez implementadas, así como a incorporar nuevas herramientas analíticas que enriquezcan los procesos de toma de decisiones en contextos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno Tacuri, A. E., & Jácome Ortega, M. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 334–365. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011450>
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas*, 19, 4. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cieza-Sempertegui, J. L., Silva-Tarrillo, J. L., & Silva-Tarrillo, M. Á. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo Del Conocimiento*, 6(2), 270–287. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2253>
- Corrales-Estrada, A.M., Gómez-Santos, L.L., Bernal-Torres, C. A., & Rodríguez-López, J. E. (2021). Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. *Sustainability*, 13(15), 8196. <https://doi.org/10.3390/su13158196>
- Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>
- Eroğlu, H., & Şahin, R. (2020). A neutrosophic VIKOR method-based decision-making with an improved distance measure and score function: case study of selection for renewable energy alternatives. *Cognitive Computation*, 12(6), 1338–1355. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12559-020-09765-x>
- García Sánchez, K. M., & Ormazza Andrade, J. E. (2021). Mejora continua de los procesos de recuperación de valores en Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 399–428. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011440>
- Medina Delgado, B., Palacios Alvarado, W., & Vergel Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305–317. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8116466>

- Meraz Rivera, L. A., Castiblanco Jiménez, I. A., Cruz González, J. P., & Mateo Díaz, N. F. (2021). Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe. *Ingeniería y Desarrollo*, *39*(1), 86–104. <https://doi.org/10.14482/inde.39.1.658.4>
- Niyi Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. R. (2022). Total quality management and small and medium-sized enterprises'(SMEs) performance: Mediating role of innovation speed. *Sustainability*, *14*(14), 8719. <https://doi.org/10.3390/su14148719>
- Núñez Garcés, K. V. (2021). *Estructura orgánica funcional para mejorar el desempeño laboral en la empresa covertosa scc de la ciudad de Santo Domingo*. [Bachelor Thesis] UNIANDÉS. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14280>
- Rey Sánchez, S. P., Garivay Torres De Salinas, F. D. M., Jacha Rojas, J. P., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *27*(97), 289–298. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.20>
- Rogel Jumbo, J. R. (2018). *Plan informático 2018-2022 basado en la norma iso/iec 27001: 2013 para mejorar la seguridad de la información y recursos informáticos en la empresa covertosa de la ciudad de Santo Domingo* [[Tesis de Pregrado] Universidad UNIANDÉS]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8941>
- Singh, N., Benmamoun, M., Meyr, E., & Arikan, R. H. (2021). Verifying rigor: analyzing qualitative research in international marketing. *International Marketing Review*, *38*(6), 1289–1307. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0040>
- Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, *9*(17). <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *15*(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0235>