

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Tema:

“Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa S.O.S. Repuestos”

Autor: Cherrez Chauca, Francisco Andrés

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato-Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera con cédula de identidad No. 1803736576, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **"DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA S.O.S. REPUESTOS"**, desarrollado por Francisco Andrés Cherrez Chauca, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2025

TUTORA



.....

Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

C.I. 1803736576

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Francisco Andrés Cherrez Chauca con cédula de identidad No. 1850098680, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA S.O.S. REPUESTOS"**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2025

AUTOR



.....

Francisco Andrés Cherrez Chauca

C.I. 1850098680

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto de Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Febrero 2025

AUTOR



.....

Francisco Andrés Cherrez Chauca

C.I. 1850098680

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **"DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA S.O.S. REPUESTOS"**, elaborado por Francisco Andrés Cherrez Chauca, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2025

Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova Mg.
PRESIDENTE

Dra. Maribel Paredes
MIEMBRO CALIFICADOR

Ing. Paulina Pico
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mi madre Mónica y a mi padre Alex, por ser mi apoyo fundamental e incondicional. Por educarme con valores y enseñarme a perseverar, siempre creyendo en mí y motivándome a alcanzar mis metas.

A mi abuelita Zenaida, quien desde el cielo ha sido mi guía e inspiración. Su amor y enseñanzas siempre estarán presentes en cada paso de mi vida.

A mis amigos, por estar a mi lado en los momentos buenos y difíciles, brindándome su compañía, apoyo y palabras de aliento. Gracias por hacer este trayecto más significativo y lleno de aprendizajes.

Francisco Andrés Cherrez Chauca

AGRADECIMIENTO

A Marcelo Pérez, Gerente General de S.O.S. Repuestos, por su disposición y apertura al facilitar la recolección de información necesaria para el desarrollo de este proyecto, haciendo posible su realización.

A mi estimada Ing. Berthita Sánchez, por su acompañamiento incondicional, su guía profesional y por compartir conmigo sus valiosos conocimientos que enriquecieron este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por brindarme la oportunidad de crecer académicamente durante estos años, y a sus docentes, quienes con dedicación compartieron su experiencia y saberes, contribuyendo a mi formación profesional.

Francisco Andrés Cherrez Chauca

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i

APROBACIÓN DEL TUTOR i

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii

DERECHOS DE AUTOR iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii

ÍNDICE DE TABLAS xiii

ÍNDICE DE FIGURAS xv

ÍNDICE DE GRÁFICOS xvi

RESUMEN EJECUTIVO xvii

ABSTRACT xviii

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

1.1 Introducción 1

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador 1

1.1.1.1 Historia de la empresa 1

1.1.1.2 Detalles estratégicos 2

1.1.1.3 Organigrama institucional 3

1.1.1.4 Detalles de la operación 3

1.1.1.5 Detalles legales 4

1.1.1.6 Marcas y logos 4

1.1.1.7 Ubicación 4

1.1.2 Descripción del entorno 5

1.1.2.1. La gestión empresarial en el sector industrial 5

1.1.2.2 Innovación y gestión estratégica en la industria de línea blanca 7

1.1.2.3 Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la empresa S.O.S Repuestos 8

1.1.3 Justificación 9

1.1.4 Objetivos 11

1.1.4.1 Objetivo general 11

1.1.4.2 Objetivos específicos 11

1.2 Revisión de la literatura 11

1.2.1 La teoría de la información aplicada al CMI 11

1.2.2 La gestión administrativa 12

1.2.3 Proceso de gestión administrativa 12

1.2.4 Herramientas de gestión 13

1.2.4.1 Benchmarking 13

1.2.4.2 Reingeniería de procesos 14

1.2.4.3 Outsourcing 15

1.2.5 El cuadro de mando integral 16

1.2.5.1 Definición 16

1.2.5.2 Historia del cuadro de mando integral 17

1.2.5.3 Perspectivas del cuadro de mando integral 19

1.2.5.4 Perspectiva financiera 19
1.2.5.5 Perspectiva del cliente 20
1.2.5.6 Perspectiva de procesos internos 21
1.2.5.7 Perspectiva de crecimiento y desarrollo 22
1.2.5.8 Indicadores del cuadro de mando integral 23
1.2.5.9 Tipos de indicadores del cuadro de mando integral 24
1.2.5.10 Características del cuadro de mando integral 25
1.2.5.11 Cuadro de mando integral con relación con las finanzas 26
1.2.5.12 Aportaciones del cuadro de mando integral 27
1.2.5.13 Beneficios del cuadro de mando integral 27
1.2.5.14 Proceso de construcción del cuadro de mando integral 28
1.2.5.15 Mapa estratégico 29
CAPÍTULO II 31
METODOLOGÍA 31
2.1 Descripción de la metodología 31
2.1.1 Unidad de análisis 31
2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información 31
2.1.3 Fases del desarrollo 34
CAPÍTULO III 37
DESARROLLO 37
3.1 Situación actual de la empresa S.O.S. Repuestos 40
3.1.1 Análisis del entorno 40
3.1.1.1 Macro entorno 40
3.1.1.1.2 Entorno económico 41
3.1.1.1.3 Entorno demográfico 42

3.1.1.2 Micro entorno 42
3.1.1.2.1 Proveedores 42
3.1.1.2.2 Competencia 43
3.1.1.2.3 Clientes 43
3.1.1.2.4 S.O.S Repuestos 44
3.1.2 Análisis de la misión, visión y valores corporativos 45
3.1.2.1 Misión 45
3.1.2.2 Visión 46
3.1.2.3 Valores corporativos 47
3.1.3 Matriz de visión sistémica – estratégica 48
3.1.4 Análisis de indicadores financieros 58
3.1.4.1 Liquidez corriente 58
3.1.4.2 Prueba ácida 59
3.1.4.3 Rotación de inventarios 60
3.1.4.4 Rotación de cuentas por cobrar (cartera) 61
3.1.4.5 Margen bruto 62
3.1.4.6 Nivel de gastos operacional 63
3.2 Evaluación de factores claves y áreas críticas 67
3.2.1 Análisis FODA de la empresa 67
3.2.2 Objetivo de la empresa 67
3.2.3 Definición de las amenazas de la empresa 67
3.2.4 Definición de las oportunidades de la empresa 68
3.2.5 Definición de las fortalezas de la empresa 68
3.2.6 Definición de las debilidades de la empresa 69
3.2.7 Definición de estrategias para S.O.S Repuestos 69

3.2.8 Matriz DOFA para S.O.S Repuestos 72

3.3 Diseño de los indicadores de gestión 75

3.3.1 Pasos para el diseño de los indicadores de gestión para la empresa 75

3.3.2 Definir los objetivos estratégicos 75

3.3.3 Implementación de estrategias para los objetivos estratégicos 76

3.3.4 Objetivos estratégicos por cada perspectiva 79

3.3.4.1 Perspectiva financiera 79

3.3.4.2 Perspectiva clientes 79

3.3.4.3 Perspectiva procesos internos 79

3.3.4.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo 80

3.3.5 Identificación de factores claves de éxito 80

3.3.6 Mapa estratégico 82

3.3.7 Indicadores de gestión para S.O.S. Repuestos 83

3.3.7.1 Indicadores financieros 83

3.3.7.2 Indicadores de clientes 84

3.3.7.3 Indicadores de procesos internos 86

3.3.7.4 Indicadores de aprendizaje y desarrollo 88

3.3.8 Cuadro de mando integral de la empresa S.O.S. Repuestos 90

CAPÍTULO IV 95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 95

4.1 Conclusiones 95

4.2 Recomendaciones 96

C. MATERIALES DE REFERENCIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

ANEXOS 103

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1 Personas entrevistadas 32

Tabla 2 Preguntas de la entrevista al Gerente 32

Tabla 3 Fases del desarrollo 35

Tabla 4 Declaración de la misión 45

Tabla 5 Declaración de la visión 46

Tabla 6 Valores Corporativos 47

Tabla 7 Matriz de visión sistémica y estratégica 49

Tabla 8 Liquidez corriente 59

Tabla 9 Prueba ácida 60

Tabla 10 Rotación de inventarios 61

Tabla 11 Rotación de cuentas por cobrar 62

Tabla 12 Margen bruto 63

Tabla 13 Nivel de gastos operacionales 64

Tabla 14 Amenazas identificadas de S.O.S. Repuestos 67

Tabla 15 Oportunidades identificadas de S.O.S. Repuestos 68

Tabla 16 Fortalezas identificadas de S.O.S. Repuestos 68

Tabla 17 Debilidades identificadas de S.O.S. Repuestos 69

Tabla 18 Matriz DOFA 72

Tabla 19 Objetivos estratégicos 75

Tabla 20 Estrategias para objetivos estratégicos 77

Tabla 21 Identificación de factores clave de éxito 80

Tabla 22 Indicador de crecimiento de ventas 83

Tabla 23 Indicador de reducción de costos operativos 83

Tabla 24 Indicador rentabilidad sobre las ventas 84

Tabla 25 Indicador de satisfacción del cliente..... 85

Tabla 26 Indicador de clientes potenciales..... 85

Tabla 27 Indicador de tiempo de respuesta al cliente..... 86

Tabla 28 Indicador de efectividad de costes laborales 86

Tabla 29 Indicador delegación de actividades..... 87

Tabla 30 Indicador nivel de stock..... 87

Tabla 31 Indicador de consumo eficiente de materiales..... 88

Tabla 32 Indicador ventas promedio por empleado 88

Tabla 33 Indicador empleados capacitados..... 89

Tabla 34 Indicador tasa de retención de empleados..... 89

Tabla 35 Cuadro de Mando Integral..... 91

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura 1 Organigrama Institucional 3

Figura 2 Características de la gestión administrativa..... 12

Figura 3 Proceso para la gestión administrativa 13

Figura 4 Características del benchmarking..... 14

Figura 5 Características de la reingeniería de procesos 15

Figura 6 Características del outsourcing..... 16

Figura 7 El cuadro de mando integral..... 17

Figura 8 Cronología del CMI..... 18

Figura 9 Perspectivas del CMI..... 19

Figura 10 Características de la perspectiva financiera..... 20

Figura 11 Características de la perspectiva cliente 21

Figura 12 Procesos de la perspectiva de procesos internos 22

Figura 13 Clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento 23

Figura 14 Indicadores del CMI 24

Figura 15 Tipos de indicadores del CMI..... 25

Figura 16 Características del CMI 26

Figura 17 Contribuciones del CMI 27

Figura 18 Pasos para construir el CMI..... 29

Figura 19 Características del mapa estratégico..... 30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO **PÁGINA**

Gráfico 1 Logo de S.O.S. Repuestos..... 4

Gráfico 2 Ubicación de S.O.S. Repuestos..... 5

Gráfico 3 Mapa estratégico 82

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA S.O.S. REPUESTOS"

AUTOR: Francisco Andrés Cherrez Chauca
TUTORA: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera
FECHA: Febrero 2025

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto integrador tuvo como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral para S.O.S. Repuestos, una empresa de Ambato dedicada a la reparación de electrodomésticos de línea blanca. La herramienta buscó optimizar la gestión empresarial mediante un enfoque estratégico que alineara los objetivos organizacionales con indicadores clave de desempeño, fortaleciendo la toma de decisiones y el logro de metas. El Balanced Scorecard, integró cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque permitió identificar y corregir falencias de manera oportuna, armonizando las áreas críticas del negocio. Para S.O.S. Repuestos, los indicadores definidos incluyeron el incremento de los ingresos mensuales, la mejora en la satisfacción del cliente, la optimización de la eficiencia operativa y el impulso a la capacitación del personal. Aunque S.O.S. Repuestos contaba con una estructura organizacional estable y objetivos claros, carecía de una herramienta integral que le permitiera gestionar efectivamente su desempeño. Con el diseño del Balanced Scorecard, la empresa logró mejorar su rentabilidad y competitividad, además de fortalecer su capacidad de adaptación a un entorno dinámico. Esta herramienta resultó clave para asegurar su crecimiento sostenible y alcanzar sus metas estratégicas.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, GESTIÓN, INDICADORES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR THE COMPANY S.O.S. REPUESTOS"

AUTHOR: Francisco Andrés Cherrez Chauca
TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera
DATE: February 2025

ABSTRACT

The objective of this integrative project was to design a Balanced Scorecard for S.O.S. Repuestos, a company in Ambato dedicated to the repair of white goods. The tool sought to optimize business management through a strategic approach that aligns organizational objectives with key performance indicators, strengthening decision making and goal achievement. The Balanced Scorecard integrated four key perspectives: financial, customers, internal processes, and learning and growth. This approach allowed us to identify and correct shortcomings in a timely manner, harmonizing the critical areas of the business. For S.O.S. Repuestos, the defined indicators included increasing monthly revenues, improving customer satisfaction, optimizing operational efficiency and boosting staff training. Although S.O.S. Repuestos had a stable organizational structure and clear objectives, it lacked a comprehensive tool to effectively manage its performance. With the design of the Balanced Scorecard, the company was able to improve its profitability and competitiveness, in addition to strengthening its capacity to adapt to a dynamic environment. This tool was key to ensuring its sustainable growth and achieving its strategic goals.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT, INDICATORS, OBJECTIVES, STRATEGIES.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La empresa S.O.S. Repuestos tuvo la siguiente trayectoria conforme a su página web S.O.S. Repuestos (2023) que se describe a continuación:

La historia de la empresa se remonta para el año 2013 como un pequeño taller dedicado a la reparación y mantenimiento de equipos y electrodomésticos ubicados en la ciudad de Ambato en la avenida Víctor Hugo. La empresa ofrece servicio técnico a cargo del tecnólogo Marcelo Pérez algunos años después en el 2016 deciden expandir su negocio en la parte centro de la ciudad con el nombre MABE, brindando servicio técnico y la venta de repuestos de esta.

En el año 2018 S.O.S Repuestos nace con la creación y registro oficial de la patente de esta marca. El establecimiento se encuentra ubicado en la avenida 12 de noviembre entre Pilisurco y Calle Eugenio Espejo. Para el mismo año abren una sucursal en la avenida 12 de noviembre y Cumandá dedicada exclusivamente a la comercialización de repuestos.

Para junio del 2021 se abre una nueva sucursal en la ciudad del Puyo con el fin de extenderse dentro de la competencia y atraer nuevos clientes potenciales. Así vendiendo repuestos exclusivos de la marca Mabe. El 16 de junio del 2023 la empresa logra una nueva franquicia SERVICAT, consecuentemente adquieren la prerrogativa en repuestos de Whirpool. El mismo año abren una nueva sucursal en la ciudad del Tena proporcionando el mismo servicio de venta de repuestos de la marca Mabe y Whirpool manteniendo su sede en Ambato.

En la actualidad S.O.S. Repuestos tiene una sede, tres sucursales, una bodega donde operan sus actividades y coordinación en el domicilio del propietario. El personal cuenta con tres técnicos, ocho empleados y el gerente.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

Tomando en cuenta la información disponible en la página web de la empresa S.O.S Repuestos, se puede disponer los siguientes datos:

Misión

Su misión es "Ser una empresa confiable y apreciada en el centro del país de soluciones y servicios de calidad excepcional para todo tipo de artefactos doméstico y comercial."

Visión

Su visión es "Incorporar en nuestra empresa los principios y conceptos de un servicio de calidad para nuestros clientes."

Valores corporativos

La empresa cumple con su actividad siguiendo una serie de valores fundamentales que le otorgan una posición destacada como una empresa respetada en el mercado donde oferta sus servicios. Estos principios son.

- Puntualidad
- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo

Estos valores garantizan la estabilidad económica y financiera de la empresa dentro del mercado competitivo.

Objetivos institucionales

- Comercializar repuestos para electrodomésticos en todas las marcas y modelos.

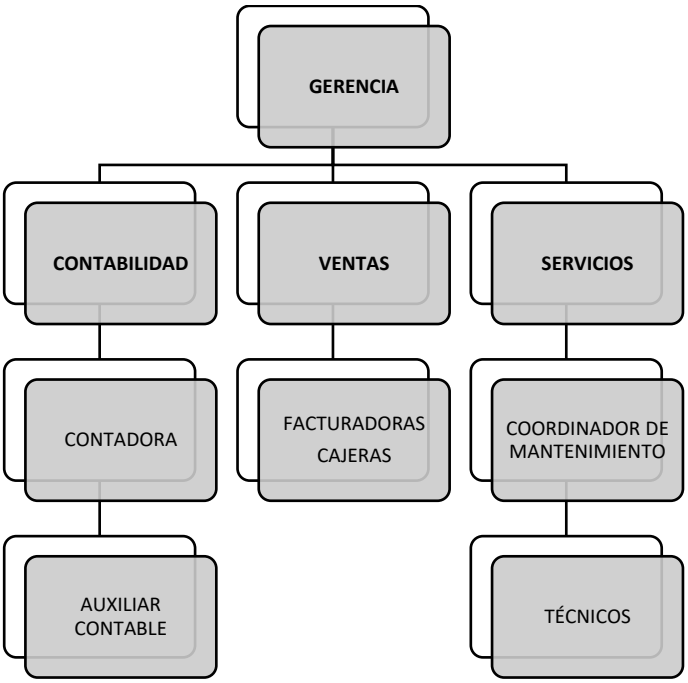
- Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a los electrodomésticos en todas las líneas, marcas y modelos.
- Brindar una segunda oportunidad a todos los electrodomésticos usados.
- Cubrir la garantía de electrodomésticos nuevos de las marcas Mabe, Indurama y Electrolux.

1.1.1.3 Organigrama institucional

La composición institucional de la empresa de acuerdo con el Gerente General está organizada de la siguiente manera:

Figura 1

Organigrama Institucional



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: S.O.S. Repuestos (2023)

1.1.1.4 Detalles de la operación

La empresa de servicio S.O.S Repuestos, brinda los siguientes servicios, entre ellos se encuentran:

- Mantenimiento de cocinas de gas

- Mantenimiento de cocinas de inducción
- Reparación de cocinas de inducción
- Mantenimiento de secadoras
- Reparación de lavadoras

1.1.1.5 Detalles legales

Las bases legales sobre la cual se rige la empresa S.O.S Repuestos, son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

1.1.1.6 Marcas y logos

Gráfico 1

Logo de S.O.S. Repuestos

Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: S.O.S. Repuestos *(2023)*

1.1.1.7 Ubicación

S.O.S Repuestos, se encuentra ubicado en la Av. 12 de noviembre y Tomas Sevilla.

Gráfico 2

Ubicación de S.O.S. Repuestos



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: S.O.S. Repuestos (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1. La gestión empresarial en el sector industrial

De acuerdo con Alnajjar & Mohd (2015) argumenta que en lugares como Asia más claro en Jordania el presente estudio destaca como los gerentes industriales equilibran el uso de la deuda y autofinanciación en función del riesgo, la rentabilidad y el tamaño de la empresa. En épocas de estabilidad la deuda se ve como una herramienta estratégica para el crecimiento. Mientras que en determinadas situaciones la incertidumbre y la prudencia financiera continua. La autofinanciación es normal en empresas con un crecimiento rápido en ventas, pero puede afectar la relación con los accionistas y los beneficios a largo plazo. Citando a Hajar (2015) señala que en otros lugares como Indonesia subrayan la importancia de una estrategia empresarial orientada a la innovación para mejorar el rendimiento en las empresas pequeñas. Los gerentes adoptan una estrategia de búsqueda para así maximizar los recursos en innovar en productos y procesos. El fin de esto incrementar las ventas y ganancias colocando a la empresa con un rendimiento superior al de sus competidores en la industria.

Dentro de EE. UU. y el Reino Unido estudios señalan que dichos países realizaron estrategias publicitarias en el sector industrial. Pero, solo el 25% de las mediciones

presentaron diferencias significativas. Desde una perspectiva de gestión empresarial dichos hallazgos significan que las empresas que lograron progresar son las que adoptaron enfoques de marketing a nivel internacional optimizando sus recursos e incrementaron su eficiencia operativa. Sin embargo, en el sector industrial la comparación de marcas internacionales sigue siendo compleja debido a la presencia de marcas internacionales. Este estudio resalta la oportunidad de mejorar la competitividad global mediante el uso de estrategias ofreciendo oportunidades para una gestión más coherente y eficaz en los mercados (Cutler & Javalgi, 1994). Mientras que en otros lugares como España las empresas industriales emplean estrategias de marketing en un entorno que cambia rápidamente debido a las nuevas tecnologías. Aunque ahora se involucran otros aspectos para mejorar en las diferentes áreas como la marca y la responsabilidad social. Enfrentan desafíos en el uso de tecnologías modernas y análisis de datos en medianas empresas y pymes. Los estudios destacan la importancia de combinar estrategias tradicionales y el uso de medio digitales. Otro de los factores que tomaron relevancia fueron las ventas online que crecen lentamente, pero se espera que en el futuro aumenten tomando en cuenta el análisis de nuevas tecnologías relacionadas al marketing (González, 2021).

Según Bonaglia (2007) comenta que el comercio de línea blanca es mucho más globalizado con productos asiáticos dominando el mercado. La importancia de las organizaciones en este tipo de situaciones depende de las estrategias que utilicen con el fin de mejorar sus capacidades de producción y distribución global. Para competir con los fabricantes externos las empresas deben aprovechar las economías de escala y centrarse en la innovación tecnológica. Este contexto sugiere que las empresas que no adapten sus operaciones y gestión de manera estratégica al nivel de competitividad global pueden quedarse atrás en un sector en una constante evolución. Para la gestión empresarial implica que las empresas deben estar dispuestas a fusionarse o adquirir otras compañías para crecer su presencia y aumentar su capacidad operativa. Por otra parte, en palabras de Kwant (2021) establece que el sector de electrodomésticos es una industria madura donde las multinacionales de la OCDE continúan liderando en producción e innovación. Esto implica que las empresas en la gestión de empresas deben considerar la expansión hacia mercados emergentes donde el crecimiento de la demanda ofrece nuevas oportunidades. También sugiere que las compañías deben

buscar asociaciones o colaboraciones estratégicas con los fabricantes de la periferia para mejorar la competitividad en el mercado global. Para los gestores empresariales la clave del éxito en este entorno es administrar los recursos de manera eficiente.

1.1.2.2 Innovación y gestión estratégica en la industria de línea blanca

El mercado de línea blanca en Colombia y Latinoamérica se encuentra en un constante crecimiento impulsado por las nuevas tecnologías y el aumento de los gastos de los consumidores en mercadería de mayor valor. Este sector en Colombia alcanzó el valor de $7.9 billones para 2023 con un crecimiento proyectado del 51.7%. El crecimiento del mercado se debe en parte a la preferencia de los consumidores por productos con mejores características y capacidad. Esa mayor cantidad de unidades vendidas en el último tiempo reflejó una mayor rentabilidad del sector (Cifuentes, 2019). En 2021 las empresas de línea blanca experimentaron un crecimiento notable en sus ingresos con un aumento del del 25,1% comparado al año anterior. El Servicio de Rentas Internas determinó que el comercio del producto equivale al 79% de ingresos totales del sector, mientras que la manufactura el 21% (Zabala, 2022).

Para Damián (2019) afirma que la industria de línea blanca en Ecuador se creó en 1964 por parte de la empresa cuencana Artefactos SA del grupo Eljuri y Durex de Guayaquil. Existen dos tipos de empresas en este sector: ensambladoras y productoras de piezas. Las más destacadas se encuentran Indurama, Escogas y Escasa, mientras que las empresas extranjeras son Mabe y Durex que operan dentro del país. Se menciona que existen alrededor de 200 pequeñas y medianas empresas que fabrican componentes para electrodomésticos, considerando que estas abarcan el 50% de la demanda nacional.

Muchas empresas en Latinoamérica tanto públicas como del sector privado han adoptado por usar diseños relacionados al CMI. Entre los sectores donde más se destaca la aplicación están empresas sociales, de desarrollo rural, transporte, empresas públicas y comerciales, hospitales y el sector agropecuario. Las multinacionales latinoamericanas son las empresas que más incorporan las nuevas tecnologías, sistemas y procesos productivos. Algunas ventajas que ofrece son accesos a líneas de

crédito con menores costos y mejoras de manera continua. Con el tiempo estas empresas enfrentan una gran diversidad de modelos de evaluación que permiten mejorar la gestión de estas. Así es como optaron integrar el modelo del CMI contribuyendo al logro de sus metas y las estrategias empresariales (Zuniga, 2011). Un claro ejemplo de la importancia de esta herramienta sucedió en Perú, según el INEI el 94% de las empresas son microempresas y el 4% empresas pequeñas. Todas se encuentran en un entorno competitivo y de constantes cambios, factores como la gestión empresarial, nuevos competidores y el impacto de la tecnología en la cadena de suministros y los procesos productivos. En esta situación es importante que los empresarios y la gerencia incorporen un sistema de control como el cuadro de mando integral definiendo sus metas al corto, mediano y largo plazo (Loayza, 2021).

1.1.2.3 Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la empresa S.O.S Repuestos

En 2024, una empresa de línea blanca ubicada en Ambato, Ecuador, se enfrenta a desafíos significativos en su gestión administrativa, lo que ha puesto en evidencia la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI). Actualmente, la empresa carece de herramientas claras para medir su desempeño de manera eficiente, lo que afecta la capacidad de tomar decisiones estratégicas, la falta de indicadores específicos, tanto en las áreas financieras como administrativas, ha dificultado la detección de debilidades y la maximización de oportunidades en un entorno competitivo, esta situación ha llevado a la empresa a considerar la creación de un CMI que permita un control integral y un análisis continuo de su desempeño.

La implementación de este CMI le proporcionaría a la empresa una visión más amplia de su situación interna y del entorno en el que opera. Se podrán identificar y corregir debilidades en sus procesos como la falta de control en la cadena de suministro o la ineficiencia en la gestión financiera. De esta manera se logrará una gestión más estratégica que impulse un ambiente laboral eficiente y fomente la toma de decisiones basada en datos, así contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

S.O.S Repuestos es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de línea blanca. Enfrenta diversas necesidades que podrían resolverse mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Como la falta de una visión

estratégica en sus áreas de producción, ventas y distribución con los objetivos a largo plazo. Un CMI proporcionaría una estructura clara que vincule las operaciones diarias con las metas estratégicas, asegurando que todos los departamentos trabajen de manera coordinada y eficiente. Otra necesidad relevante en la empresa es la desconexión entre las operaciones y los resultados financieros. La empresa puede estar funcionando de manera eficiente a nivel operativo y es posible que no tenga una visión clara sobre cómo estas actividades se reflejan en los resultados económicos. De esta manera se puede identificar y medir estas relaciones lo que facilita la toma de decisiones más informadas y orientadas a la rentabilidad. En cuanto al talento humano S.O.S Repuestos también se encuentra en una posición donde carece de indicadores claros para medir el desarrollo y desempeño de su personal. Implementar métricas sobre la conducta y desempeño laboral promoviendo así un ambiente de trabajo más eficiente y productivo.

Para el año 2024 surge la propuesta de implementar un cuadro de mando integral con el fin de fortalecer la gestión administrativa y proporcionar un campo de visión más amplio de acuerdo con la organización, con la finalidad de lograr las metas propuestas en beneficio de esta.

1.1.3 Justificación

Según Ghiglione (2020) expresa que con la llegada de la globalización económica y los avances tecnológicos se han elevado los estándares de calidad con el fin de satisfacer a los consumidores más exigentes. Por este motivo el mundo financiero se adaptó a este mundo de innovación y una búsqueda de eficiencia en los procesos son indispensables, lo que otorga una mayor relevancia en los sistemas de gestión. Una mejor gestión no solo reduce costos, sino que ayuda a incrementar la cuota del mercado y la satisfacción con el cliente. De ahí el uso de herramienta de gestión es clave para el desarrollo económico de empresas, sectores productivos y países. El mercado actual independientemente el sector se vuelve más dinámico y competitivo. Lleno de muchas preguntas y dudas las organizaciones buscan reducir la brecha con el uso de la tecnología en la economía moderna. La dirección empresarial realiza análisis sistemáticos de sus fortalezas y debilidades. Todos estos factores externos asumen un papel importante en el desempeño de las empresas (Bonilla et al., 2001).

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un instrumento utilizado en la gestión empresarial moderna esencial que ayuda a la gestión estratégica de las organizaciones. Dicha herramienta opera de manera cíclica y redefiniendo la visión y estrategia de estas. Clarifica los objetivos y direcciona hacia las metas propuestas. La estrategia se comunica a los empleados detallando sus roles y responsabilidades, posteriormente permite planificar los pasos a seguir y designar los recursos que llevarán a cabo las acciones (Argüello & López, 2015). La originalidad de esta herramienta radica en como ayuda a las empresas a seleccionar, determinar e interrelacionar los indicadores monetarios y no monetarios, internos y externos. Estos se organizan jerárquicamente siguiendo un modelo de causa-efecto y un mapa estratégico mejorando así los resultados financieros de la organización. El CMI tiene su aplicación en una gran variedad de sectores y ramas de la economía, se ha implementado en la gestión hospitalaria, calzado, educativo, forestal, turístico, industrial y otros. El éxito de esta herramienta se debe a tres momentos importantes: el cambio, el crecimiento y la integración de la estrategia en el trabajo cotidiano de los operarios y demás componentes (Nogueira, 2009).

La finalidad de este proyecto fue generar un impacto social dentro de la empresa. Ayudó a optimizar recursos, mejorar la calidad de la información, ofrecer una mejor atención a los clientes e identificar las áreas que requieran una mayor atención. La implementación de esta herramienta contribuyó a una mejor gestión organizacional. Proporcionó una visión integral de riesgo para cumplir con los objetivos y metas corporativas.

En el presente proyecto integrador se diseñó un Cuadro de Mando Integral destinada a la empresa S.O.S Repuestos, debido a que la empresa no ha implementado previamente esta herramienta de gestión. Por lo tanto, no cuenta con un esquema para determinar la gestión de sus actividades y operaciones. Con el fin de mejorar el desempeño financiero. El objetivo principal es crear un formato de prueba que la empresa pueda utilizar para tener un mejor control de sus actividades. El diseño del CMI siguió un orden específico, comenzando por la perspectiva financiera, lo que permitió la participación de cada área y departamento de la empresa. Este conjunto de pasos ayudó a administrar y mejorar las decisiones y planes de acción. De esta manera los beneficios y aportes se extendieron a todos los empleados y clientes.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un cuadro de mando integral para la empresa S.O.S Repuestos para la toma de decisiones mediante la integración de indicadores clave de desempeño en las áreas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa S.O.S Repuestos para la identificación sus fortalezas y debilidades en la gestión administrativa.
- Examinar las estrategias FODA de la empresa S.O.S Repuestos, teniendo en cuenta los puntos fuertes internos, para la identificación de factores claves y áreas críticas.
- Diseñar indicadores de gestión utilizando las perspectivas del cuadro de mando integral para que la empresa cuente con una herramienta de evaluación en la gestión administrativa.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 La teoría de la información aplicada al CMI

López (1998) menciona que la teoría de la información fue formulada a finales de los 40 por Claude E. Shannon. Se centra en la cuantificación, almacenamiento y comunicación de la información. Dentro del contexto del CMI esta teoría proporciona una base fundamental de datos recopilados sean relevantes y eficientes. Además, se beneficia de los principios de la teoría al estructurar correctamente la información evitando datos redundantes y dando una mayor claridad y utilidad a dichos datos para la toma de decisiones estratégicas.

Con relación al diseño del CMI es de suma importancia analizar los datos más relevantes que guían la toma de decisiones estratégicas. Al optimizar el flujo de información sobre el rendimiento de las diferentes áreas de la organización. Se pueden identificar oportunidades de mejora y prever problemas futuros. Esta teoría contribuye a que el CMI sea una herramienta eficaz para transformar la información compleja en

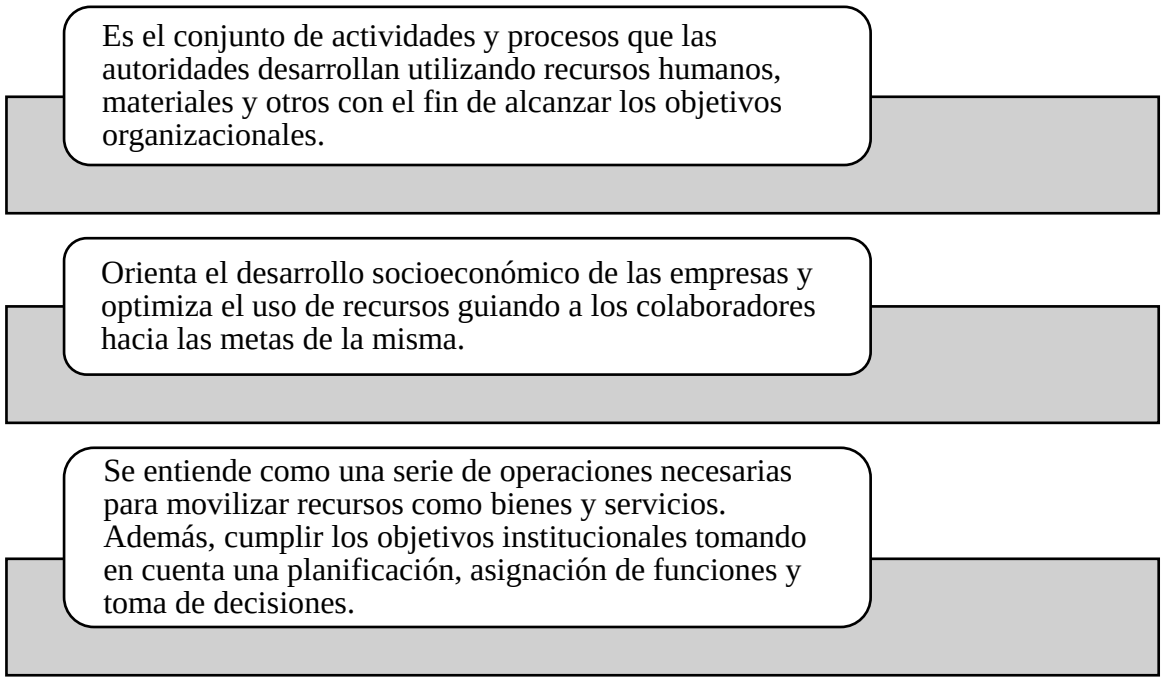
una más comprensible. Obteniendo una mayor gestión y alineación con los objetivos organizacionales de la empresa.

1.2.2 La gestión administrativa

Para el autor Ramírez (2017) argumenta que la gestión administrativa puede interpretarse de diferentes maneras, pero todos esos se dirigen al control de recursos para lograr los objetivos de la manera más eficiente.

Figura 2

Características de la gestión administrativa



Elaborado por: Cherrez (2024)

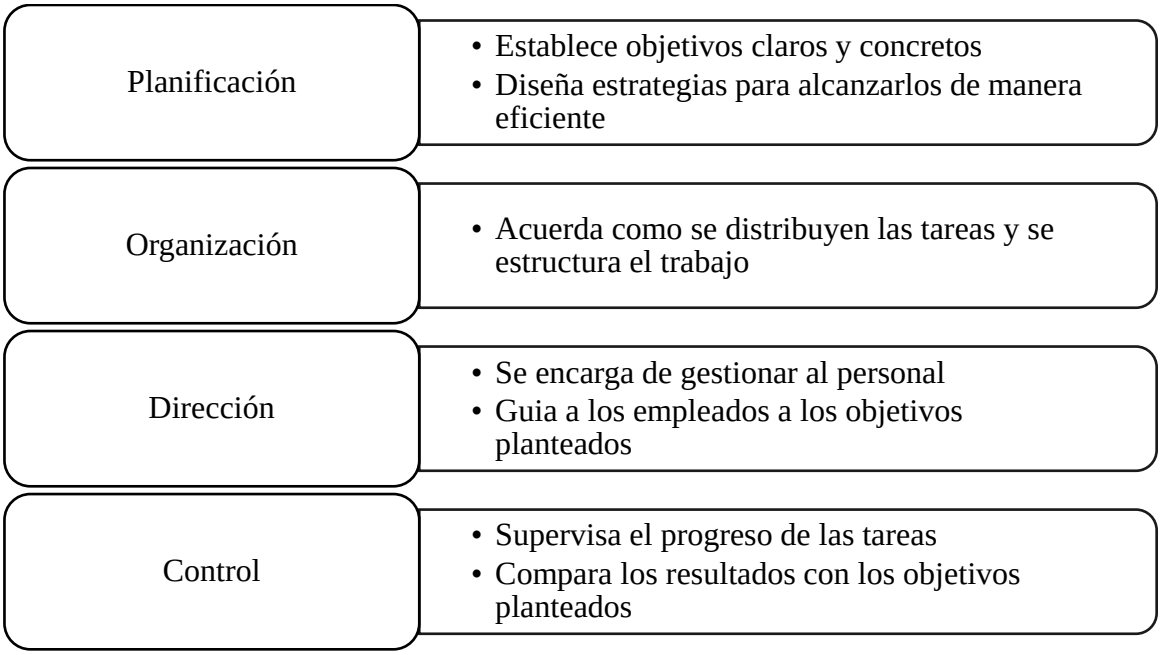
Fuente: Ramírez (2017)

1.2.3 Proceso de gestión administrativa

La gestión administrativa se basa en un enfoque integral. Coordina varias acciones de manera coherente para conseguir las metas mediante el acatamiento de los puestos básicos del proceso administrativo (Soledispa, 2022).

Figura 3

Proceso para la gestión administrativa



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Soledispa (2022)

1.2.4 Herramientas de gestión

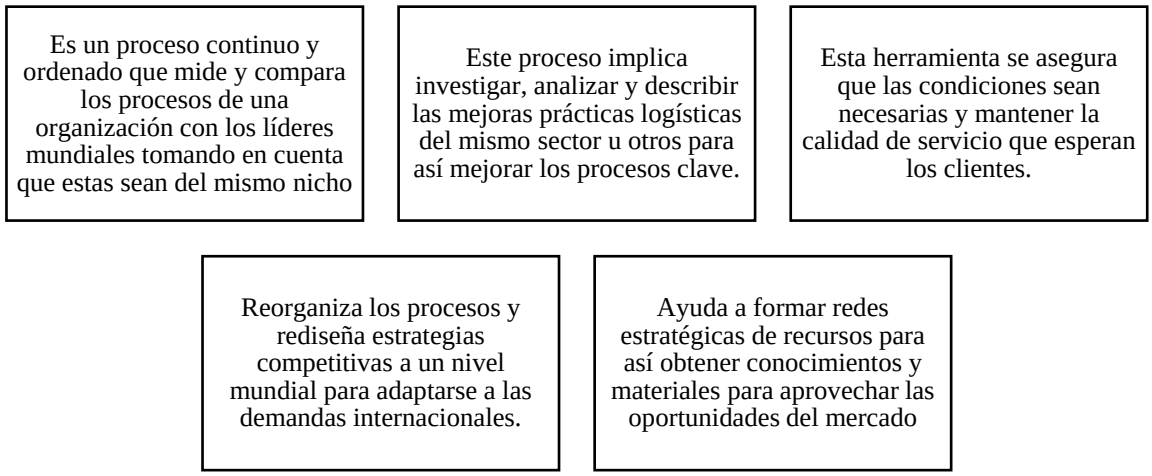
Las herramientas de gestión son fundamentales en el mundo empresarial moderno. Permite a las organizaciones optimizar sus recursos para mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos. A través de su correcta implementación las organizaciones coordinan mejor sus procesos, evalúan el desempeño e identifican oportunidades de mejora. Estas herramientas facilitan la planificación, organización, dirección y control para garantizar que el esfuerzo empresarial se convierta en resultados exitosos. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran el benchmarking, la reingeniería de procesos, el outsourcing y el cuadro de mando integral.

1.2.4.1 Benchmarking

Para Intxaurburu (2005) & Antún (2004) comentan que esta herramienta es esencial para una mejor práctica de la industria y aplicar mejoras en los procesos internos de las empresas.

Figura 4

Características del benchmarking



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Intxaurburu (2005) & Antún (2004)

1.2.4.2 Reingeniería de procesos

Los autores Rafoso (2011) & Monrás (1997) comentan entre las herramientas más famosas en la gestión se encuentra la reingeniería que sucede cuando hay grandes cambios que una organización experimenta al rediseñar sus procesos.

Figura 5

Características de la reingeniería de procesos



Elaborado por: Cherrez (2024)

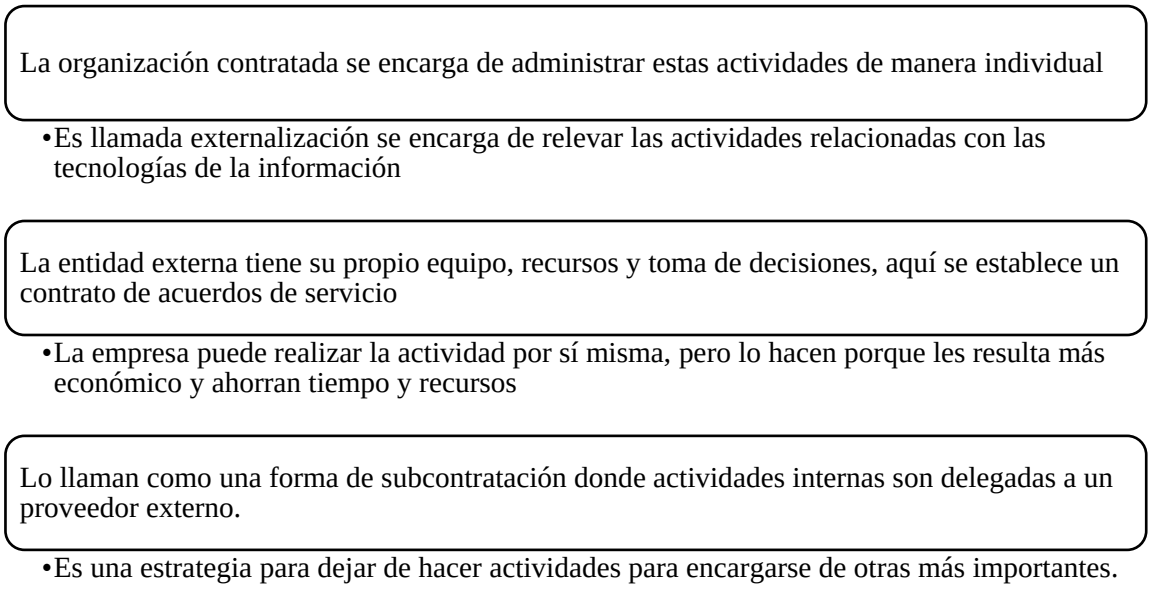
Fuente: Rafoso (2011) & Monrás (1997)

1.2.4.3 Outsourcing

Para Duque (2014) & Espino (2003) afirman que esta herramienta sucede cuando una empresa contrata a otra externa para realizar tareas que se elaboraban de manera interna.

Figura 6

Características del outsourcing



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Duque (2014) & Espino (2003)

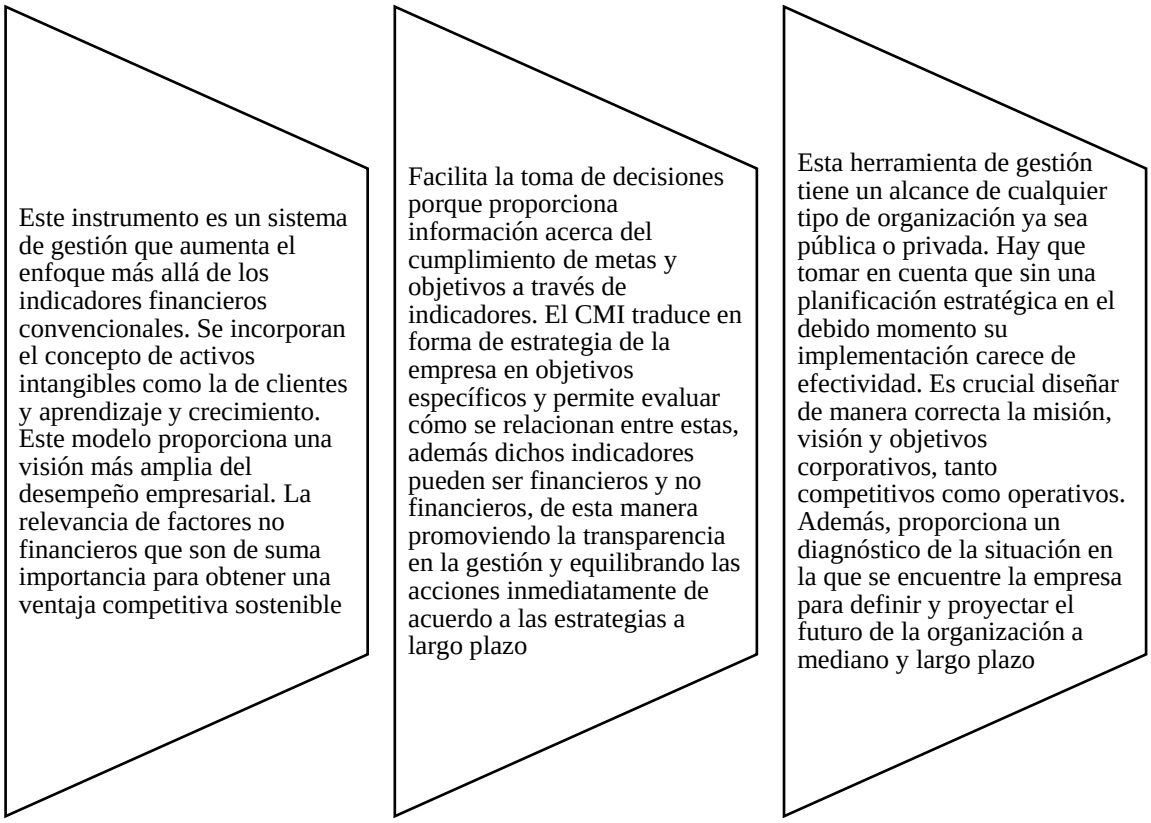
1.2.5 El cuadro de mando integral

1.2.5.1 Definición

Según Cárdenas (2009) comenta que el CMI es una guía para la gestión empresarial. Te ayuda a dirigir e implementar planes estratégicos y objetivos. Llevándolo a la práctica es como un manual de control que indica el progreso de las metas establecidas diariamente. Es una herramienta multifacética que abarca cuatro puntos clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan una información más detallada y actualizada. Contribuye a planificar y controlar los objetivos planteados de manera más efectiva.

Figura 7

El cuadro de mando integral



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Villa (2015) y Ghiglione (2020)

1.2.5.2 Historia del cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral no es una simple herramienta de innovación, sino más bien es un concepto que tuvo un desarrollo evolutivo en el mundo de la gestión empresarial. A principios del siglo XX, durante la revolución de management científico, varios ingenieros establecieron un control donde unían indicadores financieros y no financieros (Dávila, 1999).

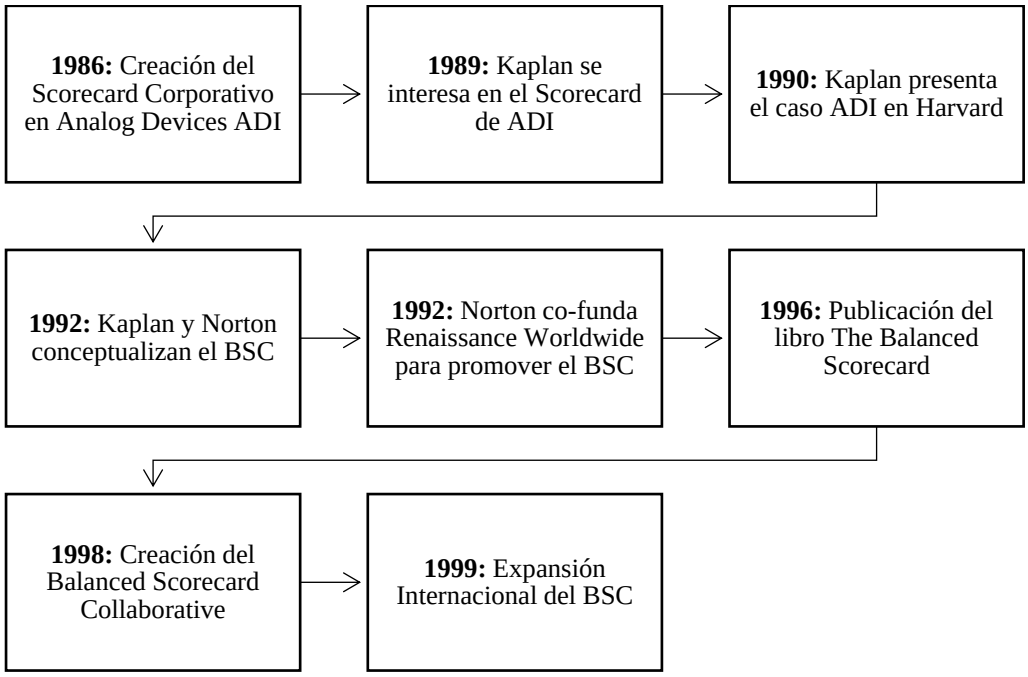
Según Dávila (1999) comenta en los años sesenta, en Francia, surgió la tendencia de usar una herramienta llamada Tableau de Bord, un tablero de control que se centraba en ratios financieros, y con el tiempo evoluciono para incluir otros tipos de indicadores influyendo en la gestión empresarial. Dávila (1999) menciona que, en Estados Unidos en la misma década, General Electric estableció un tablero de control para el

seguimiento de procesos empresariales clave, este tablero establecía una serie de áreas que ayudaban a monitorear y controlar los objetivos a corto y largo plazo.

El Balanced Scorecard es una herramienta que a través de los años ha evolucionado como un simple proceso de gestión, a algo más complejo que ayudo a varios negocios alrededor del mundo (Cooper et al., 2017).

Figura 8

Cronología del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Cooper (2017)

1.2.5.3 Perspectivas del cuadro de mando integral

Desde la posición de Suarez (2015) narra que el CMI se basa en un enfoque multidimensional que abarca cuatro perspectivas fundamentales, cada una encargada de evaluar el desempeño de la organización en diferentes contextos y enfoques.

Figura 9

Perspectivas del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Suarez (2015)

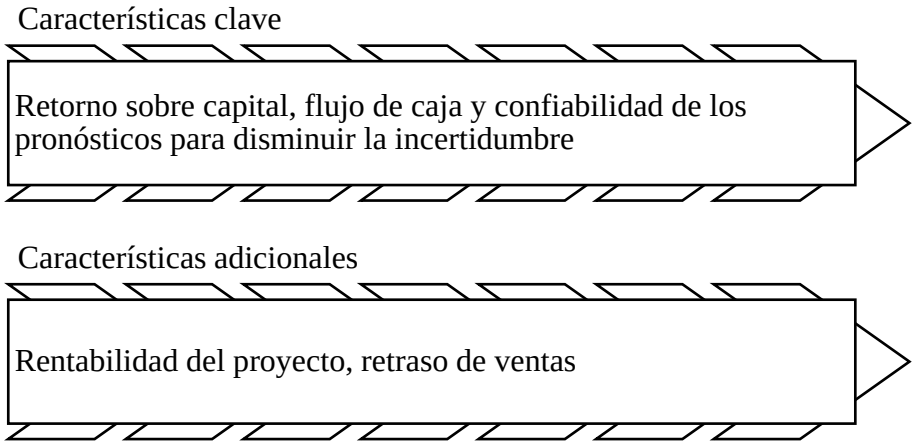
1.2.5.4 Perspectiva financiera

Como señala Suarez (2015) los indicadores financieros son herramientas que determinan los resultados económicos de la actividad de la organización, esta perspectiva permite ver los resultados financieros a largo plazo y relacionarlos con los objetivos estratégicos de la entidad. Los objetivos financieros pueden cambiar dependiendo en la etapa que se encuentra la organización, se identifican tres fases, la primera es la de crecimiento, donde la empresa empieza su vida y su objetivo principal es aumentar las ventas en el sector que compite, la otra fase mencionada es la llamada

de sostenimientos, la empresa atrae nuevas inversiones, pero se espera un alto rendimiento sobre el capital invertido, y la última fase llamada madura, la empresa solo recoge los frutos de las inversiones realizadas (Suarez et al., 2015).

Figura 10

Características de la perspectiva financiera



Elaborado por: Cherrez (2024)

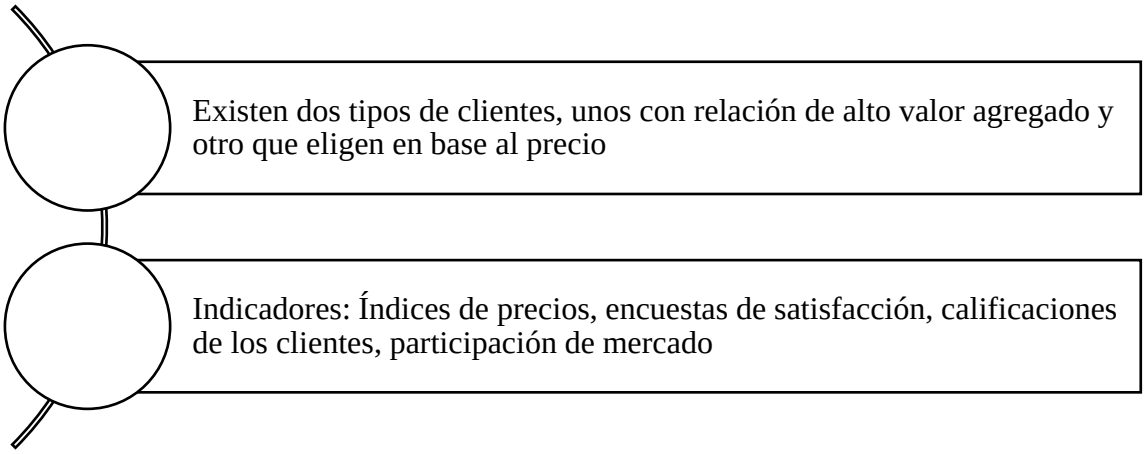
Fuente: Kaplan & Norton (2011)

1.2.5.5 Perspectiva del cliente

Villa (2015) plantea que una parte fundamental en un modelo de negocios es identificar el mercado y los clientes a los que se dirige el servicio o producto, es importante identificar los aspectos claves como el número, fidelización, satisfacción del cliente, además identificar los elementos que dan valor al servicio.

Figura 11

Características de la perspectiva cliente



Elaborado por: Cherrez (2024)

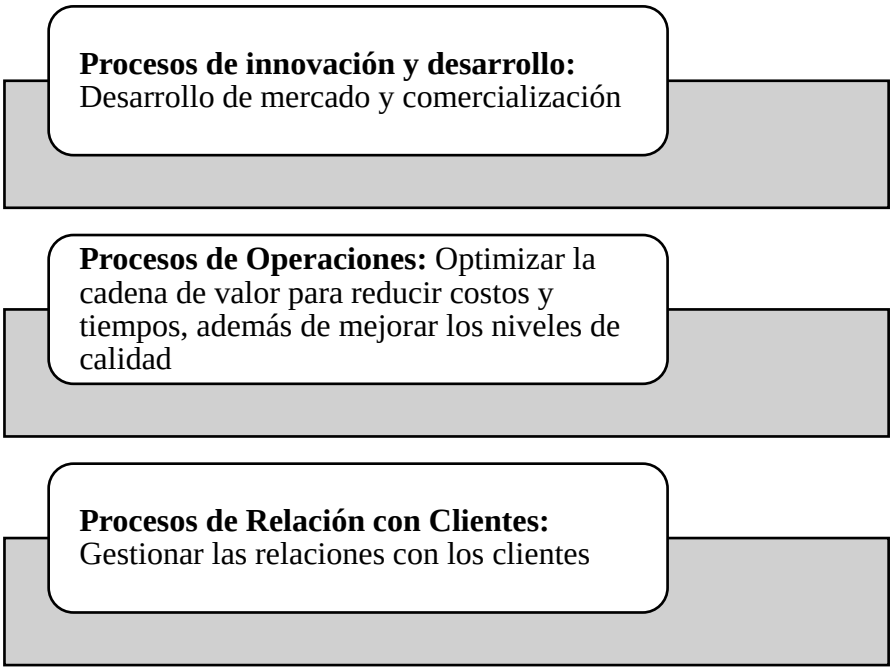
Fuente: Kaplan & Norton (2011)

1.2.5.6 Perspectiva de procesos internos

Villa (2015) menciona que, para alcanzar las metas relacionadas con las finanzas y los clientes, es importante ejecutar procesos con excelencia, Los responsables de cada departamento dentro de las organizaciones identifican los procesos claves, porque impactan directamente en los otros objetivos, para implementar una estrategia competitiva, se necesitan tres tipos de procesos.

Figura 12

Procesos de la perspectiva de procesos internos



Elaborado por: Cherrez (2024)

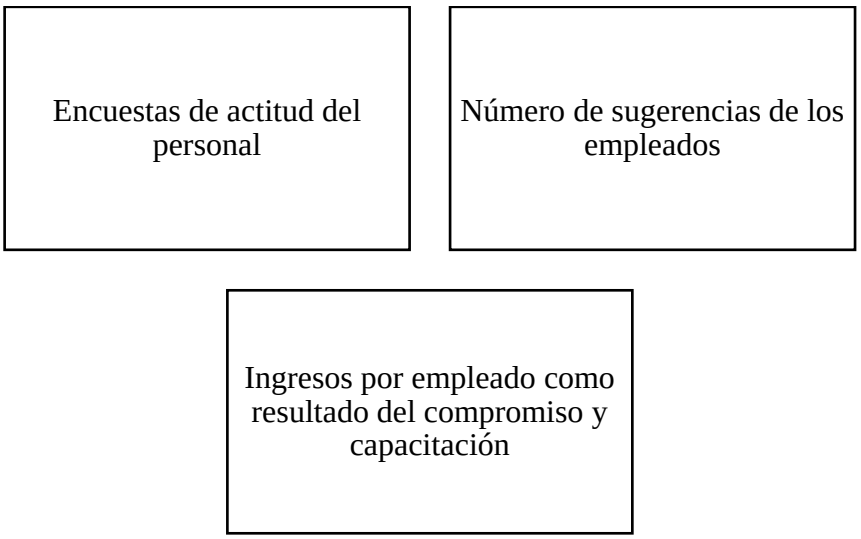
Fuente: Villa (2015)

1.2.5.7 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Dicho con palabras de Villa (2015) esta es la perspectiva que requiere más atención, especialmente si se planea obtener resultados a largo plazo, es importante enfocarse en el desarrollo y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Esta perspectiva suele ser intangible, porque abarcan aspectos como la capacitación del personal, software, maquinaria y tecnología. Algunos de los objetivos que se planean desarrollar son: personas, el capital humano, liderazgo, clima laboral, valores y tecnologías de la información (Villa, 2015).

Figura 13

Clima organizacional de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Kaplan & Norton (2011)

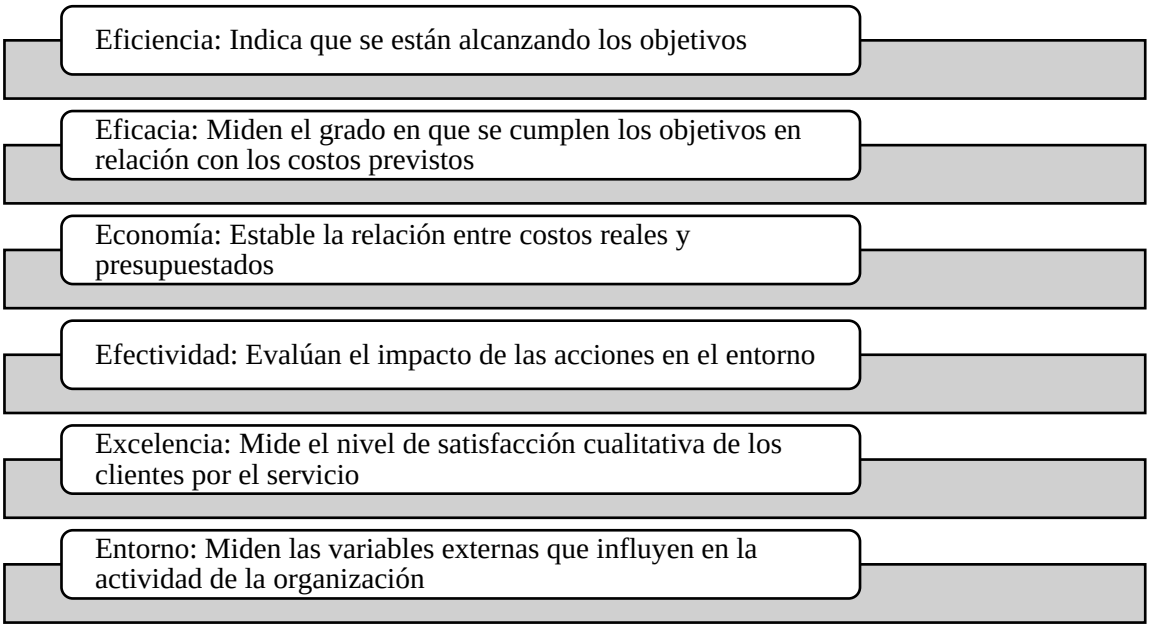
1.2.5.8 Indicadores del cuadro de mando integral

A juicio de Kaplan & Norton (2005) postula que los indicadores son como los ojos del CMI, permitiendo determinar y evaluar el desempeño de la entidad, estos indicadores tienen diferentes formas, ya sea describiendo una variable o diferentes variables, es importante que dichos indicadores sean principalmente numéricos, porque facilita establecer niveles de tolerancia o desviaciones aceptables dentro del CMI.

Como plantea Kaplan & Norton (2005) los indicadores se dividen según la naturaleza de lo que miden:

Figura 14

Indicadores del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

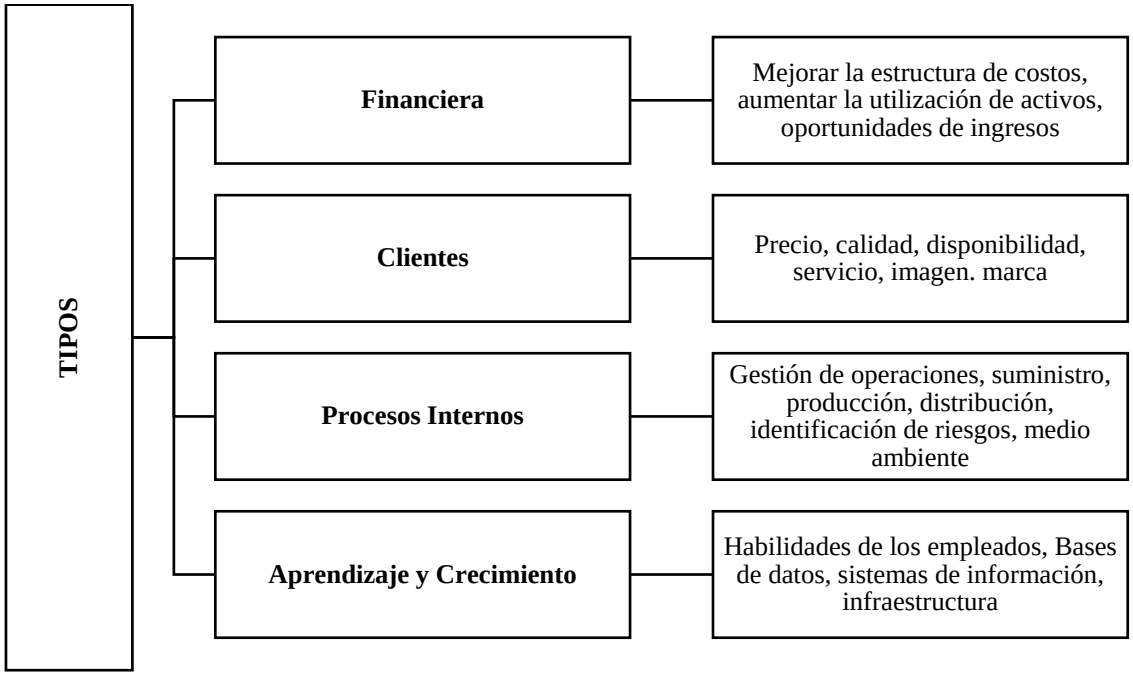
Fuente: Kaplan & Norton (2005)

1.2.5.9 Tipos de indicadores del cuadro de mando integral

Para Wu (2012) comenta que cada perspectiva tiene diferentes características por lo que cada una de estas se debe considerar indicadores totalmente diferentes, ayudando a cumplir las metas de la organización.

Figura 15

Tipos de indicadores del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

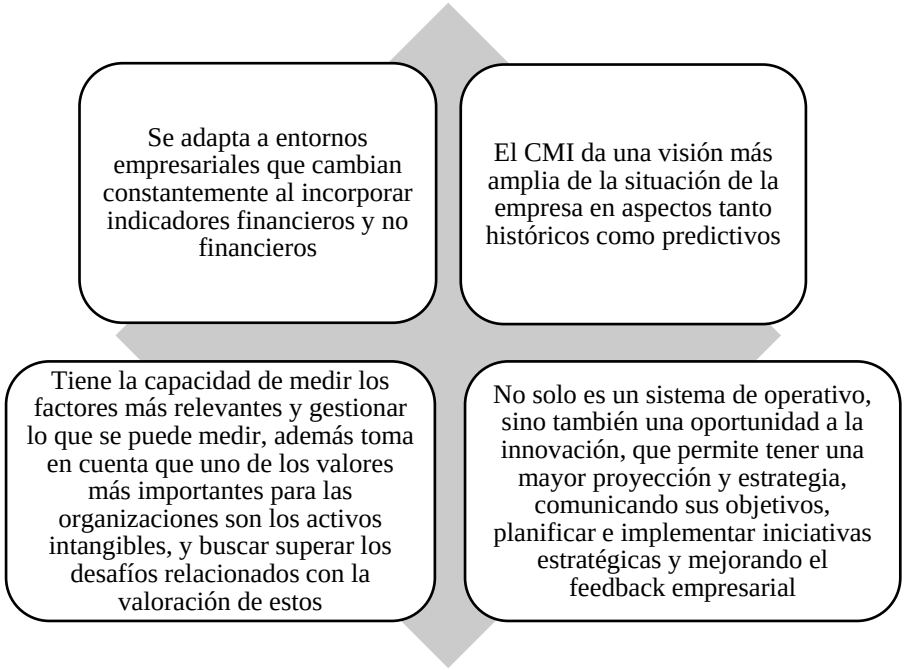
Fuente: Wu (2012)

1.2.5.10 Características del cuadro de mando integral

Dicho con palabras de Cárdenas (2007) esta herramienta ha revolucionado el mundo de la gestión empresarial, cambiando la manera de abordar los desafíos de la dirección de la empresa.

Figura 16

Características del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Cárdenas (2007)

1.2.5.11 Cuadro de mando integral con relación con las finanzas

Desde el punto de vista López (2013) el objetivo de toda organización es lograr los mejores resultados operativos y cumplir con los objetivos propuestos planteados, pero solos no garantizan el éxito financiero de una organización, sino es un indicador de un funcionamiento saludable de la organización, entonces las decisiones y acciones deben orientarse hacia el éxito de la actividad principal y también hacia su rentabilidad, dicho de otra forma, agregar valor en palabras financieras.

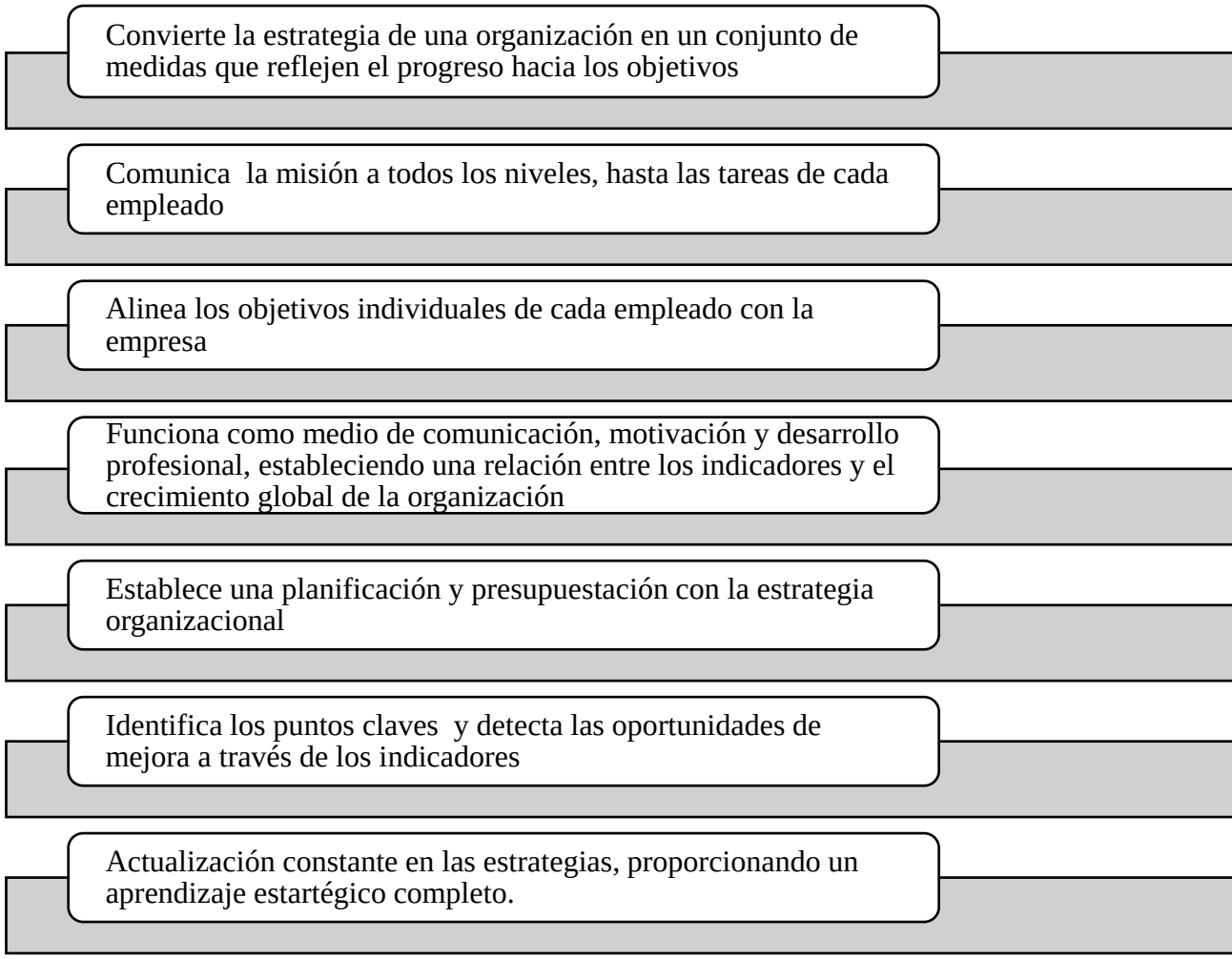
López (2013) menciona que el aspecto financiero sigue siendo relevante incluso con la implementación de un Cuadro de Mando Integral, pero se menciona que la aplicación de esta herramienta puede presentar desafíos en diferentes organizaciones, lo que se recomienda implementar de una manera flexible y sencilla, el éxito de todo esto radica en la capacidad de implementar la estrategia, lo que implica comunicar los objetivos y metas a todos los empleados de la organización, con el fin de impulsar el éxito y dirigir sus esfuerzos y recursos al cumplimiento de objetivos estratégicos.

1.2.5.12 Aportaciones del cuadro de mando integral

Salas & Dowds (2010) menciona que el CMI, independientemente el tipo de organización se direcciona la herramienta, se destacan por las siguientes contribuciones:

Figura 17

Contribuciones del CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Salas & Dowds (2010)

1.2.5.13 Beneficios del cuadro de mando integral

En palabras de Villa (2015) uno de los principales beneficios que ofrece esta herramienta es alinear a los empleados con la visión de la organización, esto significa que desde la alta dirección hasta todo el personal, comprenderán las metas y a donde

se dirige la empresa y como contribuyen a ese objetivo, además facilita la comunicación de los objetivos y cumplimiento a todo el personal, estableciendo una estrategia en función de los resultados obtenidos y de esta manera traducir las estrategias establecidas y creando valor futuro a partir de las acciones del presente.

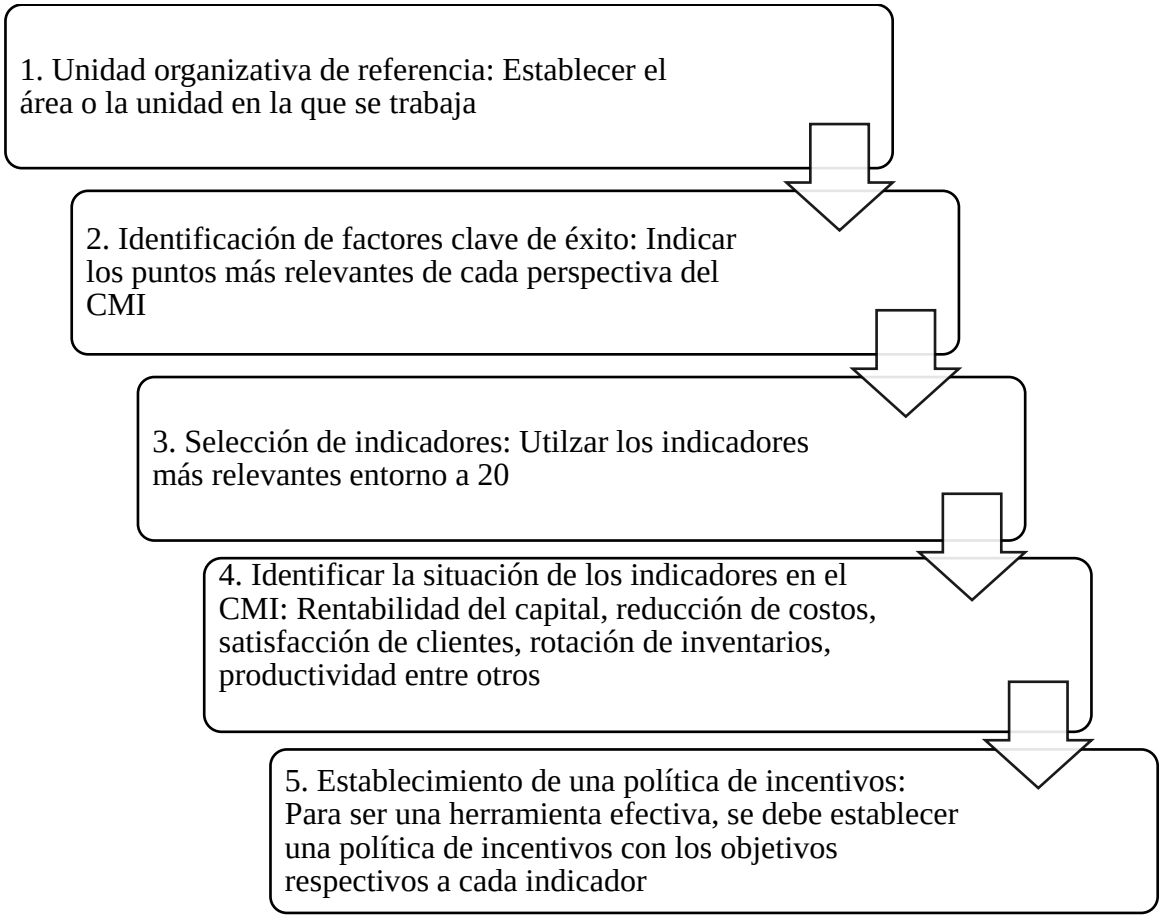
Esta gran herramienta a lo largo del tiempo a inducido excelentes resultados en las compañías, especialmente en los bancos, se trata de un enfoque sencillo y lógico, que produce los resultados esperados y contribuyen al éxito de las organizaciones, sirve como un mecanismo integrador que conecta diversos programas corporativos a veces desconectados, con la finalidad de ser un medio eficaz de comunicación (Villa, 2015).

1.2.5.14 Proceso de construcción del cuadro de mando integral

Para construir un CMI, Salas & Dowds (2010) menciona que es indispensable que la empresa tenga establecida su misión y estrategia, pero es importante establecer una serie de procesos para formular un CMI.

Figura 18

Pasos para construir el CMI



Elaborado por: Cherrez (2024)

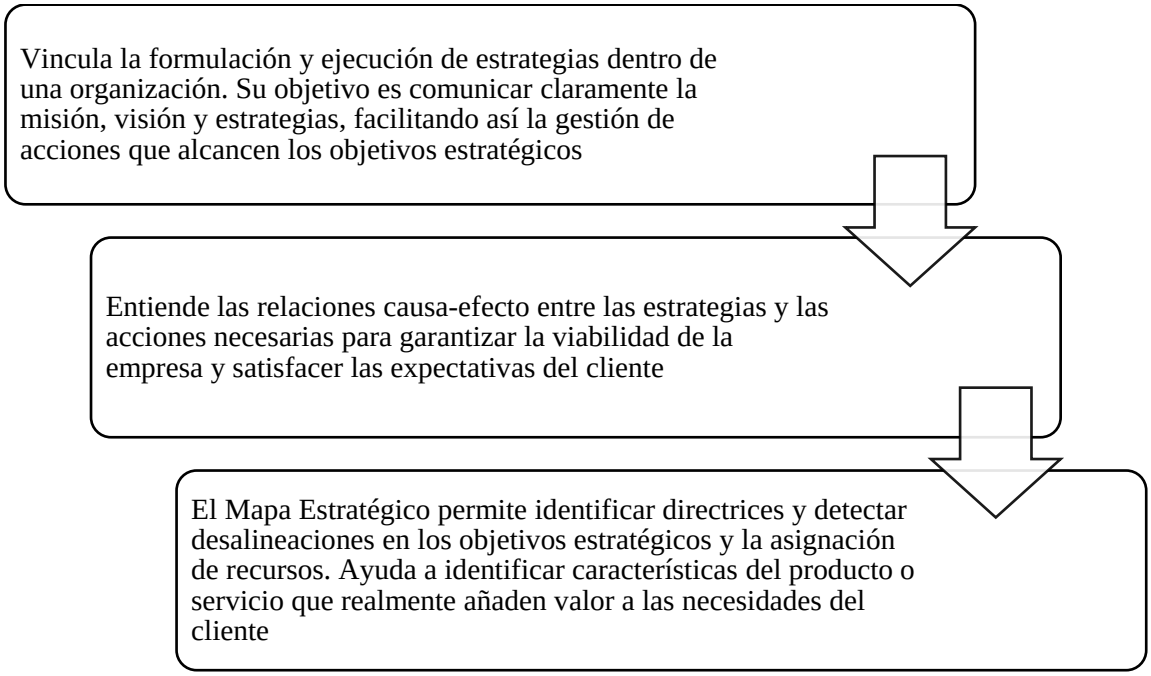
Fuente: Salas & Dowds (2010)

1.2.5.15 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es un componente fundamental del Cuadro de Mando Integral que establece una conexión clara entre la formulación de estrategias y su implementación (Ghiglione, 2020).

Figura 19

Características del mapa estratégico



Elaborado por: Cherrez (2024)

Fuente: Ghiglione (2020)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el proyecto integrador actual, se ha seleccionado como objeto de estudio una empresa dedicada al mantenimiento y reparación de electrodomésticos llamada S.O.S Repuestos. Lleva una amplia experiencia en el sector situada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. El plan se desarrolló en el área financiera y administrativa de la entidad teniendo en cuenta las perspectivas que proporciona el cuadro de mando integral, donde se contó con el apoyo de los miembros de la empresa. Se consideró la elaboración del CMI debido a que en la actualidad las empresas compiten estratégicamente en el mercado.

La investigación se desarrolló considerando las 4 perspectivas del CMI. Debido a la ausencia de un sistema de control estratégico integral en la empresa impide supervisar de manera global su situación. El propósito de este proyecto fue establecer con claridad los objetivos de la organización S.O.S Repuestos. De esta manera se proporcionó la información precisa requerida para tomar decisiones estratégicas. Se promovió el crecimiento y se brindó una herramienta para la toma de decisiones para el bienestar de esta. Además, se contó con el apoyo del Gerente y de los encargados de cada área respectivamente, quienes ayudaron con la información para llevar a cabo el proyecto.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes primarias

Con el fin de recopilar la información necesaria, se realizó una entrevista previamente estructurada la gerente de la empresa S.O.S Repuestos Marcelo Orlando Pérez Saca. Dentro de sus responsabilidades, el gerente tiene la tarea de dar seguimiento a las diferentes áreas de la organización y abordar los diversos problemas que puedan presentarse en la empresa.

Tabla 1

Personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Departamento
Marcelo Orlando Pérez Saca	Gerente General	Gerencia

Elaborado por: Cherrez (2024)

Entrevista. – Es una técnica de recolección de datos que se ha utilizado hace mucho tiempo, pero sigue siendo muy relevante en la actualidad. Su flexibilidad le ayuda adaptarse al contexto y características del entrevistado. Facilita la obtención de información más profunda y detallada. Tiene una gran utilidad en la investigación destacando en estudios mixtos dando un completo enfoque cuantitativo (Díaz et al., 2013). La recopilación de información para el proyecto se llevó a cabo mediante una entrevista. Esta herramienta permitió conocer si el gerente actual estaba de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa S.O.S Repuestos, de acuerdo con las actividades que realizan, esto con el fin de tomar decisiones que mejoren la situación de la empresa.

Guión de entrevista. - Se llevó a cabo una entrevista de 21 preguntas abiertas y tuvo una duración aproximada de 45 minutos. Durante esta entrevista, se proporcionó una visión general de los departamentos que componen la empresa con el fin de recopilar información para comprender mejor a la empresa. A continuación, se detalla las preguntas formuladas durante la entrevista.

Tabla 2

Preguntas de la entrevista al Gerente

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

	Preguntas	Perspectiva
1	¿La empresa tiene una filosofía empresarial claramente establecida, incluyendo misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo?	Procesos internos
2	¿Qué tipo de organización es esta?	Aprendizaje y desarrollo
3	¿Cuál fue el propósito de su creación?	Aprendizaje y desarrollo
4	¿Qué productos o servicios brinda?	Clientes
5	¿Dónde llevan a cabo sus operaciones?	Procesos internos
6	¿Qué los distingue de otras empresas	Clientes
7	¿A dónde quiere llegar la empresa?	Aprendizaje y desarrollo
8	¿De qué manera se planea alcanzar los objetivos?	Procesos internos
9	¿Existe una estructura organizacional bien establecida dentro de la empresa?	Procesos internos
10	¿Considera que la ubicación de la empresa es estratégica para su operación?	Clientes
11	¿Cuentan con métodos para identificar y medir los riesgos que enfrenta la empresa?	Procesos internos
12	¿La empresa ha logrado generar lealtad entre sus clientes?	Clientes
13	¿La empresa opera en un mercado saturado?	Financiera
14	¿La empresa invierte en la capacitación y el desarrollo de su personal mediante programas de formación?	Aprendizaje y desarrollo

15	¿La empresa dispone de un manual de funciones y guías que especifiquen las actividades y responsabilidades de su personal?	Procesos internos
16	¿La empresa cuenta con una matriz FODA para su análisis estratégico?	Matriz FODA
17	¿Según su criterio cuales son las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa?	Matriz FODA
18	¿Según su criterio cuales son las debilidades y amenazas que tiene la empresa?	Matriz FODA
19	¿La empresa cuenta con un sistema que proporcione la información necesaria para la toma de decisiones?	Financiera
20	¿Se han establecido procedimientos escritos para los procesos de compras, ventas, pagos a proveedores y cobros a clientes?	Financiera
21	¿Qué indicadores financieros se usan en la empresa?	Financiera

Elaborado por: Cherrez (2024)

2.1.3 Fases del desarrollo

El proyecto integrador actual se desarrolló siguiendo el plan estratégico presentado por S.O.S Repuestos. Esto implicó recopilar información tanto de fuentes de campo como de documentos proporcionados por la empresa, por lo tanto, la creación del cuadro de mando integral será implementada en la institución para mejorar su sistema. A continuación, se presentan las actividades que se llevaran a cabo de acuerdo con los objetivos establecidos.

Tabla 3

Fases del desarrollo

Objetivos	Fases	Descripción
Evaluar la situación actual de la empresa S.O.S Repuestos para la identificación sus fortalezas y debilidades en la gestión administrativa	Reconocimiento y recopilación de la información	En la primera fase, se llevó a cabo la recopilación de información a través de fuentes primarias dirigidas al gerente. Mediante un guión de entrevista lo que implicó visitar la empresa para realizar una entrevista, el objetivo es comprender la situación actual de la organización y formular estrategias en consecuencia.
	Evaluación de indicadores	La segunda fase, se evalúa si los indicadores están cumpliendo con los objetivos.
Examinar las estrategias FODA de la empresa S.O.S Repuestos, teniendo en cuenta los puntos fuertes internos, para la identificación de factores claves y áreas críticas	Formulación de estrategias	En la fase tres, se llevó a cabo un análisis FODA basado en la información recolectada anteriormente. Se desarrolló una matriz DOFA de análisis cruzado de los factores internos y externos. Este análisis

		ayuda a establecer estrategias.
Diseñar indicadores de gestión utilizando las perspectivas del cuadro de mando integral para que la empresa cuente con una herramienta de evaluación en la gestión administrativa	Elaboración del cuadro de mando integral	La fase cuatro, se lleva a cabo la creación del Cuadro de Mando Integral basado en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Contiene los objetivos estratégicos y los indicadores necesarios para monitorear su cumplimiento mediante la semaforización. Con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa en la gestión de sus operaciones clave. Con la ayuda de la elaboración de un mapa estratégico.

Elaborado por: Cherrez (2024)

En la primera fase del proyecto se llevó a cabo una evaluación con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa S.O.S Repuestos. Se enfocó en la recopilación de información clave a través de fuentes primarias como entrevistas dirigidas a la gerencia. Esta etapa fue fundamental para obtener un reconocimiento completo del microentorno y macroentorno de la gestión administrativa de la empresa. Se evaluaron aspectos estratégicos, como la misión, visión y valores corporativos, evaluando a los proveedores, el mercado y los competidores. En la segunda fase, se procedió a la evaluación de indicadores financieros clave asegurándose de que estos se alinearan con los objetivos establecidos en la empresa. Lo que permitió analizar las metas e

iniciativas propuestas para el Cuadro de Mando Integral, a fin de implementar estrategias más efectivas dentro de la organización.

En la fase tres del proyecto se realizó un análisis FODA con el propósito de examinar las estrategias de S.O.S Repuestos identificando los factores claves y áreas críticas dentro de la organización. Este análisis se basó en la información previamente recopilada y permitió evaluar los puntos fuertes internos y externos de la empresa. Para ello se desarrolló una matriz cruzada DOFA. De esta manera, la empresa pudo identificar oportunidades y amenazas externas, así como sus fortalezas y debilidades internas, facilitando el diseño de acciones estratégicas alineadas con el Cuadro de Mando Integral para mejorar su competitividad y eficiencia en el mercado.

Por último, en la fase cuatro del proyecto se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral para S.O.S Repuestos. Este cuadro fue diseñado tomando en cuenta las cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El propósito de esta fase fue crear indicadores de gestión que permitieran monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa empleando una herramienta visual como la semaforización para facilitar el seguimiento. A través de estos indicadores se buscó optimizar la eficiencia en la gestión administrativa asegurando que las operaciones clave de la empresa se alinearan con las metas establecidas. Además, el CMI actúa como un mecanismo de evaluación ayudando a la empresa a mejorar su desempeño y a adaptarse a las exigencias del entorno competitivo. Esta herramienta fue fundamental para la formulación de los objetivos estratégicos los cuales se reflejaron en un mapa estratégico.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

El desarrollo del presente proyecto integrador tiene como objetivo diseñar el cuadro de mando integral adaptado a las necesidades y características de la empresa S.O.S. Repuestos, ubicada en Ambato, dedicada a la venta de repuestos en el sector de línea blanca. Esta organización busca un crecimiento constante en sus aspectos operativos y administrativos.

El proyecto inicia con una primera fase donde se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se examina detalladamente su entorno interno y externo. En la segunda fase se analiza los indicadores financieros que maneja la empresa con el fin de aprovechar más las herramientas que ya tiene.

En la tercera fase se identifican los factores clave y las áreas créticas de la organización a través del estudio de su misión, visión y valores corporativos. Así se facilita el fortalecimiento de los objetivos estratégicos mediante la elaboración de un análisis FODA.

Finalmente, en la cuarta fase con toda la información recopilada se procede a diseñar los indicadores de gestión específicos para elaborar el cuadro de mando integral adaptado a las necesidades de la empresa.

FASE I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE S.O.S. REPUESTOS

3.1 Situación actual de la empresa S.O.S. Repuestos

3.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno realizado en S.O.S Repuestos permitió comprender a fondo cómo se desarrollan las áreas administrativas, financieras, ventas y operativas de la organización, así como las actividades que realiza y como ofrece sus servicios. A través de recopilar información, se identificarán las falencias que se encuentren en los procesos internos, lo que facilitará el diseño de estrategias enfocadas a las metas establecidas por la empresa.

La empresa se posiciona como un intermediario clave entre los fabricantes de repuestos y los consumidores finales que en su mayoría son técnicos especializados y usuarios finales que buscan piezas de calidad para sus equipos. Los clientes confían en S.O.S Repuestos para obtener información y adquirir productos que cumplan con los estándares de funcionalidad y durabilidad.

Realizar un estudio detallado del entorno en S.O.S Repuestos permitirá obtener una visión especifica de cómo se desarrollan sus respectivas áreas y procesos clave y cuáles son sus principales actividades y cómo se planifican las estrategias comerciales. A través de un análisis FODA de la empresa se reconoció los posibles puntos débiles en sus procesos y diseñar estrategias en base a dichas debilidades.

El sector de línea blanca es altamente competitivo y está expuesto a retos, como la falta de disponibilidad de ciertos productos y fluctuaciones en los costos de importación. Para la empresa es importante garantizar un servicio de excelencia es fundamental ya que cualquier inconveniente con los repuestos o retrasos en las entregas puede afectar al trabajo de técnicos o usuarios habituales que usan normalmente electrodomésticos u otros productos de línea blanca.

3.1.1.1 Macro entorno

Para el aspecto del macroentorno se menciona en las fuerzas externas que intervienen en S.O.S Repuestos, se consideran la normativa legal que con lleva el apartado laboral y obligaciones con el estado mediante contribuciones e impuestos. La empresa se regula bajo los siguientes organismos:

Servicio de Rentas Internas (SRI): El Gerente Marcelo Orlando Pérez Saca (nombre legal) está obligado a llevar contabilidad y se rige bajo el régimen GENERAL como persona natural. Además, no es considerado como agente de retención y cumple con todas sus obligaciones tributarias como la declaración de impuesto a la renta, declaración de IVA semestral y el anexo transaccional simplificado.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): S.O.S Repuestos asegura la afiliación de sus empleados desde que hay un acuerdo formal entre ambas partes. Esto garantiza que los empleados accedan a todos los beneficios que le da esta como el fondo de reserva, aportes patronales y personales. Este compromiso refuerza la estabilidad laboral y cumplimiento de las obligaciones legales, el incumplimiento de estás, podrá acarrear sanciones económicas.

Ministerio de Trabajo: La empresa está comprometida con la formalización del proceso de contratación, cumpliendo con los requisitos, legales establecidos, como la firma de contratos laborales, el pago puntual de salarios, décimos tercero y cuarto y la distribución de utilidades. El incumplimiento de estas disposiciones puede acarrear problemas legales y penales.

3.1.1.1.2 Entorno económico

La parte económica es un factor crucial para S.O.S Repuestos debido a que las decisiones tomadas por la empresa se reflejan directamente en su rentabilidad. La adquisición de materia prima y el pago de salarios dependen de dicha estabilidad económica y una adecuada gestión financiera.

Además, se encuentran factores macroeconómicos como las políticas fiscales, el nivel de desarrollo económico, los salarios y la distribución de la riqueza en el país influyen directamente en la capacidad de la empresa para mantener su competitividad. La crisis energética económica nacional que ocurren en estos momentos ha afectado a todas las empresas de todos los sectores. Para S.O.S Repuestos su actividad económica ha reducido aproximadamente un 15% de su actividad normal.

3.1.1.1.3 Entorno demográfico

El entorno demográfico es un aspecto importante para S.O.S. Repuestos, ya que la empresa opera en un mercado local donde la fidelización de los clientes es clave para su sostenibilidad. Su ubicación estratégica en Ambato le permite atender tanto a técnicos especializados como a usuarios finales que buscan soluciones rápidas y efectivas para sus electrodomésticos.

El crecimiento poblacional y la urbanización en la región representan una oportunidad para ampliar la base de clientes. Sin embargo, los cambios demográficos también pueden presentar desafíos como la creciente competencia de nuevas empresas que buscan aprovechar el mercado en expansión. Para mantenerse relevante S.O.S. Repuestos se enfoca en brindar un servicio accesible, confiable y orientado a las necesidades específicas de su público.

3.1.1.2 Micro entorno

El micro entorno se centra en las fuerzas internas que influyen directamente en su desarrollo y operatividad, particularmente en los aspectos que le permiten ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Estas fuerzas incluyen la eficiencia de sus procesos internos, la capacidad de su equipo humano, la gestión de inventarios y la atención personalizada, elementos que son esenciales para mantener la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

3.1.1.2.1 Proveedores

S.O.S. Repuestos cuenta con un contrato estratégico con SERVICAT, su principal proveedor el cual juega un papel fundamental en el abastecimiento de productos de alta calidad. SERVICAT provee a la empresa el 90% de su mercadería incluyendo una amplia variedad de repuestos y componentes originales de marcas reconocidas a nivel internacional, como Indurama, Panasonic, LG, Whirlpool y Samsung. Estas marcas líderes garantizan la confiabilidad y calidad de los productos que S.O.S. Repuestos ofrece a sus clientes. El restante 10% de la mercadería proviene de otros proveedores lo que permite a la empresa complementar su inventario y cubrir necesidades específicas del mercado. Este vínculo comercial con SERVICAT no solo asegura un suministro constante, sino también la posibilidad de ofrecer un inventario variado y

actualizado, permitiendo satisfacer las demandas del mercado de manera eficiente. Además, esta relación fortalece la capacidad de la empresa para consolidarse como un referente en la venta de repuestos de electrodomésticos de línea blanca en la región, manteniendo un enfoque en la calidad y la satisfacción del cliente.

3.1.1.2.2 Competencia

La principal competencia de S.O.S. Repuestos está representada por empresas como Demaco, Osorio, AmbaFrío, FrioGas y Dicolsa las cuales también operan en el sector de repuestos para electrodomésticos de línea blanca en la ciudad. Estas empresas ofrecen productos similares lo que genera un mercado competitivo donde la calidad, el precio y la atención al cliente son factores clave para destacar. Demaco y Osorio cuentan con una amplia trayectoria en el mercado lo que les ha permitido fidelizar a una base considerable de clientes. Por su parte AmbaFrío y FrioGas son reconocidas por su enfoque en soluciones específicas relacionadas con equipos de refrigeración. Finalmente, Dicolsa, con su catálogo diversificado también representa una fuerte competencia, especialmente en términos de disponibilidad de productos. Frente a esta competencia S.O.S. Repuestos busca diferenciarse ofreciendo un servicio personalizado tiempos de entrega óptimos y productos de marcas líderes fortaleciendo su posición en el mercado.

3.1.1.2.3 Clientes

Los principales clientes de S.O.S. Repuestos son los consumidores finales que buscan productos de primera necesidad para la reparación y el mantenimiento de sus electrodomésticos de línea blanca. Este incluye tanto a propietarios de hogares como a técnicos independientes que requieren repuestos específicos para resolver problemas cotidianos relacionados con equipos esenciales como refrigeradoras, lavadoras y cocinas. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de estos clientes ofreciendo productos de calidad, disponibilidad inmediata y atención personalizada, asegurándose de que encuentren soluciones rápidas y confiables para mantener el funcionamiento óptimo de sus electrodomésticos.

3.1.1.2.4 S.O.S Repuestos

Es una empresa ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador, especializada en la venta de repuestos para electrodomésticos de línea blanca. Su principal rol es actuar como vendedor para los fabricantes de repuestos y los consumidores finales, quienes en su mayoría son técnicos especializados y usuarios que buscan piezas de calidad para la reparación y mantenimiento de equipos esenciales como refrigeradoras, lavadoras y cocinas. La empresa se caracteriza por ofrecer productos de marcas reconocidas con enfoque en la calidad, durabilidad y funcionalidad.

En el análisis del macroentorno S.O.S. Repuestos cumple con todas las normativas legales, tributarias y laborales, regulándose bajo entidades como el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Trabajo. Este cumplimiento refuerza la estabilidad legal y laboral de la empresa. Sin embargo, enfrenta desafíos económicos como la crisis energética nacional y las variaciones en los costos de importación lo que ha reducido su actividad económica en un 15%. Por otro lado, su ubicación estratégica en Ambato le permite captar una base de clientes en expansión gracias al crecimiento poblacional y la urbanización de la región. Aunque también enfrenta una creciente competencia por parte de nuevas empresas en el mercado considerando que son una empresa de primera necesidad.

En el microentorno la empresa cuenta con una relación estratégica con SERVICAT su principal proveedor que suministra el 90% de su inventario con productos de marcas líderes como LG, Whirlpool y Samsung. Este vínculo garantiza un suministro constante de productos de alta calidad lo que refuerza su capacidad para satisfacer las demandas del mercado. En cuanto a la competencia, S.O.S. Repuestos enfrenta a empresas reconocidas como Demaco, Osorio, AmbaFrío, FrioGas y Dicolsa, que ofrecen productos similares. Sin embargo, busca diferenciarse ofreciendo un servicio personalizado y un enfoque en la calidad.

Los clientes de S.O.S. Repuestos son principalmente técnicos especializados y propietarios de hogares que necesitan soluciones rápidas y confiables para el mantenimiento de sus electrodomésticos. La empresa se enfoca en brindar productos de alta calidad, disponibilidad inmediata y atención personalizada. Factores que son clave para fidelizar a sus clientes y mantener su posición en el mercado.

En general, S.O.S. Repuestos opera en un sector altamente competitivo y enfrenta retos como la falta de disponibilidad de ciertos productos y los cambios económicos. Pero, tiene importantes oportunidades de crecimiento gracias al incremento poblacional, la urbanización de la región y su sólida relación con proveedores. A través de un enfoque estratégico la empresa busca consolidarse como un referente en el mercado de repuestos de línea blanca en Ambato. Priorizando la mejora de sus procesos internos y aprovechando las oportunidades que ofrece su entorno.

3.1.2 Análisis de la misión, visión y valores corporativos

3.1.2.1 Misión

La misión es una declaración clara y concisa que define el propósito fundamental de una organización y la razón de su existencia. Describe qué productos o servicios ofrece, quiénes son sus clientes y los valores esenciales que guían sus operaciones. Es una herramienta estratégica que proporciona dirección organizacional. La misión organiza y alinea las actividades de la empresa con su propósito central sirviendo como base para la planificación estratégica y las decisiones operativas. También conecta a la organización con su entorno, considerando factores internos y externos que influyen en su mercado objetivo y en su razón comercial (Bustamante & Rivera, 1991).

Tabla 4

Declaración de la misión

	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	
	Empresa:	S.O.S. Repuestos
	Fecha de Elaboración:	
	Responsable:	Francisco Cherrez
	Preguntas	**Respuestas**
1	¿Qué tipo de organización es esta?	Es una empresa privada de servicios
2	¿Cuál fue el propósito de su creación?	El propósito fue ofrecer soluciones accesibles y de calidad en el mercado de la reparación de electrodomésticos, ayudando a los clientes a alargar la vida útil de sus equipos de línea blanca

3	¿Qué productos o servicios brinda?	Venta de repuestos de electrodomésticos de línea blanca para estos aparatos
4	¿Dónde llevan a cabo sus operaciones?	Las operaciones se llevan a cabo en la ciudad de Ambato y Puyo
5	¿Qué los distingue de otras empresas?	Dentro del mercado que competimos cubrimos garantía en nuestros productos que pueden ser de 2 a 3 años dependiendo el mismo
	Declaración de la Misión: Somos una empresa privada de servicios que tiene el fin de ofrecer productos accesibles y de calidad para los clientes, dedicada a la venta de repuestos de electrodomésticos y otros aparatos de línea blanca, cubriendo una garantía de 2 a 3 años en todos sus productos dentro de la ciudad de Ambato y Puyo.	

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.2.2 Visión

La visión es una declaración que define un panorama futuro ideal, realista, creíble y atractivo para una organización. Representa el estado deseado al que la empresa aspira llegar guiando sus esfuerzos hacia un futuro mejor en aspectos importantes. Puede ser tan general como un sueño inspirador o tan específica como una meta claramente definida. La visión actúa como una brújula estratégica que orienta a la organización hacia un objetivo a largo plazo, alineando su misión, valores, estrategias y acciones. Aunque puede coincidir con algunos elementos de la misión, la visión se centra en el resultado futuro reflejando la aspiración colectiva de crecimiento y éxito de la empresa (Bustamante & Rivera, 1991).

Tabla 5

Declaración de la visión

	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
	Empresa:	S.O.S. Repuestos
	Fecha de Elaboración:	
	Responsable:	Francisco Cherrez
	Preguntas	**Respuestas**
1	¿En qué año se propone realizar su visión?	En el 2024
2	¿A dónde quiere llegar la empresa?	El plan es expandirse dentro de la misma y otras ciudades del país con otras sucursales

3	¿Cuál fue el propósito de su creación?	El propósito fue ofrecer soluciones accesibles y de calidad en el mercado de ventas de repuestos de línea blanca, ayudando a los clientes a alargar la vida útil de sus equipos de línea blanca.
4	¿De qué manera se planea alcanzar los objetivos?	Proporcionando nuestros productos con la mayor calidad y a un precio accesible al cliente
	Declaración de la Visión: En el año 2024 la empresa S.O.S Repuestos busca consolidarse en nuevas ciudades mediante la apertura de sucursales, con el propósito de ofrecer soluciones accesibles y de calidad en la venta de repuestos de línea blanca. Nuestro objetivo es ayudar a los clientes a prolongar la vida útil de sus equipos, garantizando productos de la mejor calidad a precios accesibles.	

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.2.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son los principios éticos y estándares de comportamiento que guían las decisiones, las acciones y la cultura de una organización. Representan las creencias fundamentales que definen cómo la empresa interactúa con sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Estos valores pueden surgir como resultado de un proceso voluntario y colectivo de las partes principales de la empresa o pueden ser una consecuencia natural de la cultura organizacional existente. Actúan como una brújula moral que orienta las actividades de la organización, asegurando coherencia entre sus objetivos, su misión y la manera en que opera en el mercado (Díaz et al., 2013).

Tabla 6

Valores Corporativos

VALORES CORPORATIVOS	
Empresa:	S.O.S. Repuestos

Fecha de Elaboración:	
Responsable:	Francisco Cherrez
Valor	**Descripción**
Puntualidad	Garantiza el cumplimiento de tiempos de entrega y servicio, generando confianza en los clientes
Integridad	Refleja un comportamiento ético y honesto en todas las transacciones y relaciones comerciales
Respeto	Fomenta relaciones positivas con clientes, colaboradores y proveedores, promoviendo un ambiente armonioso
Responsabilidad social	Compromete a la empresa con la comunidad y el medio ambiente, destacando su conciencia social
Trabajo en equipo	Permite la colaboración eficiente entre los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos comunes

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.3 Matriz de visión sistémica – estratégica

Con base en la información obtenida durante la entrevista se presenta la siguiente ilustración que permitirá analizar la situación actual de la empresa. Esta herramienta considerará los elementos incluidos en la matriz de visión sistémica y estratégica para facilitar su evaluación

Tabla 7

Matriz de visión sistémica y estratégica

VISIÓN SISTÉMICA						
FACTORES INTERNOS			**FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO**			
			PRÓXIMO		**REMOTO**	
1	**Sistema de planificación operacional**	Sos Repuestos no cuenta con un plan estratégico	**CLIENTES**	Sus principales clientes son los consumidores finales que buscan estos productos de primera necesidad	**SOCIALES**	S.O.S. Repuestos se encuentra en un entorno donde la fidelización de clientes locales, como técnicos especializados y usuarios finales, es crucial para su sostenibilidad. Además, el crecimiento poblacional y la urbanización en Ambato representan oportunidades para ampliar su base de clientes para diferenciarse en el mercado.
2	**Sistema de organización administrativo**	Sos Repuestos tiene una estructura organiazcional contando con los departamentos de Gerencia, contabilidad, ventas y servicios			**ECONÓMICOS**	La estabilidad económica es vital para S.O.S. Repuestos, ya que depende de una gestión eficiente de recursos para garantizar la adquisición de inventarios y el pago de

						salarios. Sin embargo, enfrenta desafíos como la crisis energética y económica del país, que ha reducido su actividad en un 15%, además de lidiar con fluctuaciones en los costos de importación y un mercado altamente competitivo.
3	**Sistema de administración personal**	Sos Repuestos cuenta con 9 empleados divididos en la 5 en la ciudad de Ambato y 4 en el Puyo	**COMPETIDORES**	La principal competencia son Demaco, Osorio, AmbaFrio, FrioGas y Dicolsa	**POLÍTICOS**	La empresa opera bajo un marco normativo que incluye regulaciones del SRI, el IESS y el Ministerio de Trabajo. Cumple con sus obligaciones tributarias y laborales, como la declaración de impuestos, la afiliación de empleados y la formalización de contratos, lo que asegura estabilidad legal y evita sanciones.

4	**Sistema de administración de bienes y servicios**	La empresa cumple con todos los procedimientos legales			**DEMOGRÁFICOS**	Su ubicación estratégica en el centro de Ambato le permite atender a técnicos y usuarios finales que buscan soluciones rápidas y confiables para sus electrodomésticos. Este entorno demográfico le proporciona acceso a un mercado creciente, aunque también enfrenta una competencia intensa por la llegada de nuevos competidores al sector.
5	**Sitemas de administracion financiera**	El departamento de contabilidad debe presentar mensaulamente los estados financieros mediante el uso del sistema contable PERSEO al Gerente Marcelo Orlando Pérez	**PROVEEDORES**	Sos Repuestos tiene un conterato con SERVICAT su principal proveedor quien le provee las principales marcas como indurama, panasonic, lg, whirpool y samsung	**REGULATORIO**	S.O.S. Repuestos opera bajo el régimen general como persona natural, cumpliendo con los requisitos tributarios y laborales establecidos. Garantiza la afiliación de empleados al IESS y asegura el cumplimiento de normativas legales, reforzando la formalizació

					n de sus operaciones y la confianza en sus servicios.
6	**Sistemas de información**	Sos Repuestos cuenta con páginas en Redes sociales como Facebook e Instagram, además usa como medio de comunicación WhatsApp y Gmail		**CIENTÍFICO TECNOLÓGICO**	La empresa distribuye repuestos de marcas líderes como LG, Whirlpool y Samsung, lo que le permite mantenerse competitiva en un mercado donde los avances tecnológicos son constantes. Este enfoque en productos de calidad asegura su posicionamiento como un referente en la región y fortalece la confianza de sus clientes.
7	**Sistema de gerencia**	La empresa se a llevado de manera informal por 10 años por el Actual gerente Marcelo Orlando y a formalizado desde el 2020			

VISIÓN ESTRATÉGICA	
FILOSÓFICO	**PROCESOS**

VISIÓN	En el año 2024 la empresa S.O.S Repuestos se expandirá dentro de otras ciudades en el país abriendo nuevas sucursales con el propósito de ofrecer soluciones accesibles y de calidad en el mercado de ventas de repuestos de línea blanca, ayudando a los clientes a alargar la vida útil de sus equipos de línea blanca proporcionando nuestros productos con la mayor calidad y a un precio accesible al cliente.	**PLANIFICACIÓN**	S.O.S. Repuestos ha establecido objetivos estratégicos que incluyen mejorar la calidad del servicio y fortalecer su presencia en el mercado local. Sin embargo, los programas para alcanzar estas metas aún no logran los resultados esperados debido a factores externos como la crisis económica y fluctuaciones en el mercado.
		ORGANIZACIÓN	Existe una necesidad de mejorar la coordinación interna, especialmente entre las áreas administrativas y operativas, para optimizar los procesos financieros y ventas. Este desafío afecta la eficiencia

			de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.
MISIÓN	Somos una empresa privada de servicios que tiene el fin de ofrecer productos accesibles y de calidad para los clientes, dedicada a la venta de repuestos de electrodomésticos y otros aparatos de línea blanca, cubriendo una garantía de 2 a 3 años en todos sus productos dentro de la ciudad de Ambato y Puyo.	**DINAMIZACIÓN**	La operatividad de S.O.S. Repuestos se sustenta en la atención personalizada de su equipo y su gerente Marcelo Orlando Pérez, desde los encargados de inventario hasta los vendedores, quienes garantizan un servicio ágil y adaptado a las necesidades de los clientes técnicos y usuarios finales.
		EVALUACIÓN	S.O.S. Repuestos realiza análisis periódicos de su desempeño comercial, financiero y de servicio para identificar áreas de mejora. Estas

			evaluaciones le permiten ajustar estrategias y mantener su competitividad en el mercado de repuestos de línea blanca.
OBJETIVO	-Incrementar las ventas de repuestos -Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores -Incrementar la rentabilidad sobre las ventas -Mejorar los niveles de satisfacción del cliente -Ampliar la cantidad de clientes potenciales -Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención -Aumentar la efectividad de los costes laborales -Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos -Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico -Optimizar el consumo de los materiales -Aumentar las ventas medias por empleado -Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios -Mantener la tasa de retención de empleados	**REAJUSTES**	La empresa ha implementado cambios en su gestión de inventarios y atención al cliente, adaptándose a las demandas del mercado. Además, busca innovar en sus procesos internos para enfrentar los retos de la competencia y las fluctuaciones económicas.
		RESPONSABILIDAD	S.O.S. Repuestos cumple con sus obligaciones legales y tributarias, asegurando el respeto a las normativas vigentes. Esto incluye la afiliación de

	empleados al IESS, el pago de impuestos SRI y el cumplimiento de contratos, fortaleciendo su reputación como empresa responsable.

Elaborado por: Cherrez (2024)

FASE II

ANÁLISIS DE INDICADORES DE S.O.S. REPUESTOS

3.1.4 Análisis de indicadores financieros

La empresa S.O.S. Repuestos, dedicada a la comercialización de repuestos de línea blanca, utiliza una variedad de indicadores financieros clave para evaluar su desempeño y tomar decisiones estratégicas informadas. Entre estos indicadores destacan la liquidez corriente, la prueba ácida, la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar, el margen bruto y el nivel de gastos operacional. Todos estos datos son proporcionados por su sistema contable Perseo, una herramienta que permite gestionar y analizar de manera eficiente la información financiera facilitando así el control y la optimización de sus recursos. La integración de estos indicadores refuerza la capacidad de la empresa para enfrentar retos y aprovechar oportunidades en un mercado altamente competitivo.

3.1.4.1 Liquidez corriente

La liquidez de una empresa refleja qué tan rápido y eficiente puede responder a sus compromisos de corto plazo cuando llega el momento de pagarlos. En pocas palabras, mide qué tan saludable es su situación financiera general, y qué tan capaz es de cumplir con sus obligaciones y mantener sus cuentas al día (Geovanny et al., 2016).

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{Pasivo\ Corriente}$$

Para el año 2022 por cada dólar de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con 2.32 dólares por cubrirla, mientras que para el 2023 por cada dólar de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con 2.35 dólares por cubrirla. Aunque el cambio es pequeño sigue mostrando una situación favorable, ya que la empresa cuenta con más del doble de los activos necesarios para cubrir sus pasivos de corto plazo. Este indicador es crucial para S.O.S. Repuestos considerando que opera en un mercado donde puede enfrentar variaciones en los pagos de parte de los clientes. Sin embargo, la estabilidad en este indicador podría sugerir que no hubo inversiones importantes en crecimiento o expansión, ya que un aumento más pronunciado podría indicar la acumulación de activos no utilizados. La liquidez de una empresa como S.O.S. Repuestos refleja su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo a medida que estas vencen. En otras palabras, mide qué tan rápida es la empresa para solventar sus deudas dentro de un período menor a un año. Se consideran los activos más líquidos

es decir aquellos que pueden convertirse en efectivo de forma rápida y sin pérdida de valor y se comparan con los pasivos de corto plazo. Una mayor razón de liquidez indica una capacidad superior para cubrir las deudas lo que brinda mayor estabilidad financiera y confianza a los acreedores. En el caso de S.O.S. Repuestos mantener una adecuada liquidez es importante para garantizar la continuidad de sus operaciones y fortalecer su posición frente a sus compromisos inmediatos (Sáenz et al., 2019).

Tabla 8

Liquidez corriente

Liquidez Corriente	**2022**	**2023**
Activo Corriente	$ 2,292,982.22	$ 2,347,278.92
(/) Pasivo Corriente	$ 986,978.33	$ 997,927.73
(=) Liquidez Corriente	$ 2.32	$ 2.35

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.4.2 Prueba ácida

Esta prueba es similar al índice de solvencia, pero con una diferencia clave es que no incluye el inventario de productos dentro del activo corriente. Esto se debe a que el inventario es el recurso menos líquido, es decir, el que toma más tiempo convertir en efectivo (Geovanny et al., 2016).

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{Pasivo\ Corriente}$$

En el año 2022 por cada dólar de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con 1.86 dólares por cubrirla sin considerar la venta de inventarios, mientras que para el 2023 por cada dólar de deuda en el corto plazo la empresa cuenta con 1.89 dólares por cubrirla. Este crecimiento, aunque pequeño refleja una ligera mejora en la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones inmediatas sin depender de la venta de inventarios. En el contexto de S.O.S. Repuestos, esta mejora podría estar relacionada con una mayor disponibilidad de efectivo o una gestión más eficiente de sus cuentas por cobrar. Este resultado es positivo porque valores superiores a 1 indican que la empresa está en una posición sólida para cumplir con sus deudas a corto plazo. La prueba ácida es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para

cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de sus inventarios porque estos son los activos menos líquidos. Idealmente, este indicador debería ser de al menos 1.1, lo que significa que, por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa debe disponer de un dólar en activos líquidos para garantizar el pago de sus compromisos y generar confianza en los acreedores (Geovanny et al., 2016).

Tabla 9

Prueba ácida

Prueba Ácida	**2022**	**2023**
Activo Corriente	$ 2,292,982.22	$ 2,347,278.92
(-) Inventarios	$ 454,167.11	$ 461,547.85
(/) Pasivo Corriente	$ 986,978.33	$ 997,927.73
(=) Prueba ácida	$ 1.86	$ 1.89

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.4.3 Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es un indicador que muestra cuántas veces se renueva el inventario durante un período específico. En otras palabras, ayuda a entender cuántas veces el inventario se transforma en dinero o en cuentas por cobrar a través de las ventas (Gastón et al., 2017).

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{Inventarios}$$

En 2022 la rotación de inventarios fue de 6 veces, lo que significa que S.O.S. Repuestos renovó su inventario seis veces en el año. En 2023 este indicador disminuyó a 5 veces reflejando que los productos están tardando más tiempo en venderse. Esta caída podría deberse a una menor demanda, acumulación de inventarios, o un ajuste en la estrategia de compras. Para la empresa este indicador es crítico porque la acumulación de inventarios puede generar costos adicionales de almacenamiento o una pérdida de valor en productos obsoletos. Es importante investigar las causas de esta disminución y tomar acciones para optimizar la rotación, como ajustar los niveles de stock o mejorar las estrategias de ventas. Esto indica que, en 2023 el inventario de S.O.S. Repuestos tardó en venderse 72 días en promedio, frente a los 60 días en 2022.

Esta medida no es en años, sino que refleja la frecuencia en la gestión del inventario dentro de un año. La rotación de inventarios mide el tiempo que una empresa tarda en vender sus productos almacenados. Una rotación alta indica que las mercancías permanecen menos tiempo en bodega lo cual es señal de una administración eficiente. Por el contrario, una rotación baja refleja un problema, ya que los inventarios inmovilizados representan costos adicionales y un uso ineficiente del capital de trabajo. En el caso de S.O.S. Repuestos, una adecuada rotación de inventarios es clave para optimizar recursos y evitar mantener productos almacenados por largos períodos lo que podría perjudicar las finanzas del negocio. Mientras más rápido se vendan los productos menores serán los costos relacionados al almacenamiento y mayor será la liquidez disponible para invertir en otras áreas estratégicas de la empresa. Por ese motivo, mantener un flujo constante de ventas es esencial para garantizar una gestión financiera sostenible (Gastón et al., 2017).

Tabla 10

Rotación de inventarios

Rotación de inventarios	**2022**	**2023**
Costo de ventas	$ 2,773,492.38	$ 2,524,659.72
(/) Inventarios	$ 454,167.11	$ 461,547.85
(=) Rotación de inventarios	6	5

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.4.4 Rotación de cuentas por cobrar (cartera)

Las cuentas por cobrar son fundamentales para las empresas, ya que representan una fuente clave de ingresos y son esenciales para mantener un flujo de caja saludable. Se consideran un recurso económico, un activo que incluye propiedades y derechos de la empresa, capaz de generar beneficios a corto plazo (Villanueva et al., 2021).

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{Cuentas\ por\ cobrar}$$

La rotación de cuentas por cobrar se mantuvo constante en 3 veces en 2022 y 2023, indicando que la empresa sigue tardando aproximadamente 4 meses en cobrar a sus clientes. Este dato muestra que S.O.S. Repuestos tiene un ritmo estable en su gestión

de cobros, pero podría beneficiarse de una mejora en este aspecto. Una rotación más alta implicaría que los clientes pagan más rápido lo que aumentaría el flujo de caja disponible para la empresa. Dado que S.O.S. Repuestos depende de la venta de repuestos y servicios es fundamental que reduzca este tiempo de cobro para minimizar riesgos asociados a la morosidad y para garantizar la liquidez necesaria para cubrir otras operaciones. Las cuentas por cobrar representan un crédito otorgado a los clientes permitiéndoles pagar en un período de tiempo determinado. Este instrumento no solo es una estrategia comercial para incrementar las ventas, sino también una herramienta clave para fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos consumidores. Las cuentas por cobrar son fundamentales para mantener relaciones comerciales sostenibles y fortalecer el crecimiento empresarial. En el caso de S.O.S. Repuestos, una adecuada administración de las cuentas por cobrar es esencial para garantizar un flujo de caja constante y minimizar riesgos de incumplimiento. Al gestionar de manera eficiente este indicador la empresa puede equilibrar la promoción de ventas con la estabilidad financiera, asegurando así una base sólida para sus operaciones y crecimiento a largo plazo (Higuerey Gómez, 2007).

Tabla 11

Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar	**2022**	**2023**
Ventas a crédito	$2,699,857.68	$ 2,487,789.22
(/) Cuentas por cobrar	$ 862,616.49	$ 828,817.82
(=) Rotación de cuentas por cobrar	3	3

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.4.5 Margen bruto

El margen de utilidad bruta muestra qué porcentaje de cada dólar obtenido en ventas queda después de cubrir el costo de los bienes vendidos. Mientras más alto sea este margen, mejor, este indica que el costo relativo de la mercancía vendida es menor (Geovanny et al., 2016).

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{Ventas\ netas}$$

El margen bruto, que refleja la rentabilidad después de descontar los costos directos de ventas, pasó de 22% en 2022 a 19% en 2023. Esta disminución podría estar vinculada a un aumento en los costos de adquisición de productos o una reducción en los precios de venta debido a la competencia en el mercado de repuestos de línea blanca o a los problemas que enfrenta el país. Para S.O.S. Repuestos esta disminución en el margen bruto es preocupante, ya que afecta directamente la capacidad de generar ganancias. La empresa debe analizar si los costos de adquisición o producción están aumentando. Ante ese problema podrían implementarse estrategias con proveedores o reducción de costos para recuperar el margen perdido. En el caso de S.O.S. Repuestos, el margen bruto es crucial para determinar la eficiencia en la gestión de sus operaciones principales. Un margen elevado indica una buena relación entre ingresos y costos variables lo que refleja una actividad rentable. Por otro lado, un margen bajo podría señalar la necesidad de optimizar costos o mejorar estrategias de precios para incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa (Casari & Gorziglia, 2014).

Tabla 12

Margen bruto

Margen bruto	**2022**	**2023**
Utilidad Bruta en Ventas	$ 725,688.17	$ 585,076.81
(/) Ventas Netas	$ 3,374,822.10	$ 3,109,736.53
(=) Margen Bruto	22%	19%

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.1.4.6 Nivel de gastos operacional

Representan los bienes o servicios que se ha necesitado consumir para poder realizar la actividad de la empresa. Comprende el conjunto de gastos de una empresa distintos a los costos de producción. Incluye gastos a nivel administrativo y de ventas (Zambrano et al., 2020).

$$\text{Nivel de gastos operacional} = \frac{\text{Gastos operacional}}{Ventas\ netas}$$

El nivel de gastos operacionales disminuyó del 16% en 2022 al 15% en 2023, lo que es un indicio de que S.O.S. Repuestos ha logrado optimizar sus operaciones y reducir

los costos asociados al día a día del negocio. Esta reducción es especialmente positiva, debido a que que ayuda a mitigar el impacto de la disminución en el margen bruto. La mejora podría deberse a una mayor eficiencia en la asignación de recursos o control de gastos administrativos. Sin embargo, es importante que la empresa continúe monitoreando estos gastos para evitar recortes que puedan comprometer la calidad del servicio o las operaciones esenciales.

Los gastos operacionales, también conocidos como costos de distribución y venta representan los egresos necesarios para administrar una empresa comercializar sus productos y financiar su capital de trabajo. Estos gastos incluyen áreas como ventas, administración y financiación, y son esenciales para el funcionamiento cotidiano de la organización. En S.O.S. Repuestos, los gastos operacionales abarcan las actividades necesarias para gestionar la empresa y garantizar que los repuestos lleguen a los clientes de manera eficiente. Controlar estos gastos distribuidos en rubros específicos es clave para mejorar la rentabilidad de la empresa sin comprometer la calidad del servicio o la operatividad general. Una gestión adecuada de estos costos asegura que los recursos sean utilizados de manera efectiva para alcanzar los objetivos de la organización (Arias, 2020).

Tabla 13

Nivel de gastos operacionales

Nivel de gastos operacionales	2022	2023
Gastos operacionales	$ 534,312.91	$ 476,153.93
(/) Ventas Netas	$ 3,374,822.10	$ 3,109,736.53
(=) Nivel de gastos operacionales	16%	15%

Elaborado por: Cherrez (2024)

FASE III

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE Y ÁREAS CRÍTICAS

3.2 Evaluación de factores claves y áreas críticas

3.2.1 Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar los aspectos internos y externos de una empresa, permitiendo diagnosticar su situación actual y planificar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos establecidos. Este enfoque ayuda a identificar fortalezas que impulsan el éxito, debilidades que requieren atención, oportunidades externas que pueden aprovecharse y amenazas que deben gestionarse para minimizar su impacto.

3.2.2 Objetivo de la empresa

Luego de realizar un análisis de la visión sistémica y estratégica en S.O.S. Repuestos, se obtiene un enfoque más claro de los objetivos principales de la empresa permitiendo identificar tanto los puntos fuertes como las áreas que necesitan mejoras. Esto facilita aprovechar las fortalezas existentes y reforzar las debilidades asegurando un camino más sólido hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas.

3.2.3 Definición de las amenazas de la empresa

Las amenazas son factores externos, como cambios en el mercado, la competencia o regulaciones, que pueden poner en riesgo los niveles actuales de desempeño de la empresa. Estas situaciones fuera del control de la empresa pueden afectar sus ventas o márgenes de utilidad, por lo que es esencial que la organización identifique cómo mitigar sus efectos para protegerse y mantener su competitividad (Rivero et al., 2016).

Tabla 14

Amenazas identificadas de S.O.S. Repuestos

	AMENAZAS S.O.S REPUESTOS
A1	Es la competencia debido a que se encuentra en un lugar donde hay otros locales del mismo sector vendiendo productos muy similares
A2	La situación nacional de los cortes de luz ha reducido aproximadamente de un 10% a un 15% las ventas que se tenía anteriormente
A3	Posibilidad que el personal no sea duradero y se vaya en momentos cruciales para la empresa

A4	Se ha contratado personal con títulos de tercer nivel, pero no han respondido a las necesidades de la empresa
A5	Cambios tecnológicos rápidos, que pueden hacer obsoletos ciertos servicios

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.2.4 Definición de las oportunidades de la empresa

Las oportunidades corresponden a tendencias, fuerzas o eventos en el entorno externo que una empresa puede capitalizar para generar beneficios. Estas condiciones externas favorables pueden abrir nuevas posibilidades de negocios, incrementar las ventas o mejorar la posición competitiva de la empresa si se aprovechan de manera adecuada (Rivero et al., 2016).

Tabla 15

Oportunidades identificadas de S.O.S. Repuestos

	OPORTUNIDADES S.O.S REPUESTOS
O1	Creciente demanda de servicios de reparación debido al alto costo de reemplazo de electrodomésticos
O2	Posibilidad de expandir el negocio mediante alianzas con proveedores y fabricantes de repuestos
O3	Incremento en la conciencia ecológica, que impulsa a las personas a reparar en lugar de desechar
O4	Sectores inexplorados en otras ciudades y regiones
O5	Innovación tecnológica
O6	Implementar de programas de formación al personal

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.2.5 Definición de las fortalezas de la empresa

Las fortalezas se refieren a las capacidades y recursos internos que permiten a una empresa desempeñarse de manera eficiente y destacarse frente a su competencia. Estas son características que la organización debe aprovechar y reforzar, como sus competencias centrales, recursos únicos y ventajas competitivas, que la posicionan favorablemente en su mercado (Rivero et al., 2016).

Tabla 16

Fortalezas identificadas de S.O.S. Repuestos

FORTALEZAS S.O.S REPUESTOS

F1	Una gran variedad de ítems a disposición del cliente
F2	Precios accesibles para todo público
F3	Compromiso con la calidad los productos ofrecidos
F4	Años de experiencia en el mercado
F5	Selección de los mejores proveedores para reducir costos
F6	Uso de un buen sistema contable
F7	Ubicación estratégica

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.2.6 Definición de las debilidades de la empresa

Las debilidades son características internas que limitan el desempeño de una empresa y dificultan la implementación de su estrategia. Son aspectos que impiden que la empresa alcance su máximo potencial, y por lo tanto, deben ser abordados y mejorados para evitar que interfieran con los objetivos de la organización (Rivero et al., 2016).

Tabla 17

Debilidades identificadas de S.O.S. Repuestos

	DEBILIDADES S.O.S REPUESTOS
D1	El personal muy poco involucrado con el mercado y no muy capacitado
D2	Falta de apoyo en el área administrativa
D3	Dependencia en ciertos proveedores, lo que puede afectar la disponibilidad de repuestos
D4	No hay una correcta delegación de actividades en los departamentos
D5	Rotación del personal constante
D6	Falta de herramientas para anticipar riesgos

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.2.7 Definición de estrategias para S.O.S Repuestos

Para la empresa se han definido las siguientes estrategias:

Estrategias FO (fortaleza-oportunidad)

Estas estrategias aprovechan las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades externas.

O1-F1: Utilizar la amplia variedad de ítems a disposición de los clientes para cubrir la creciente demanda de servicios de reparación de electrodomésticos.

O2-F5: Aprovechar la selección de los mejores proveedores para establecer alianzas estratégicas con fabricantes de repuestos y ampliar la red de distribución.

O3-F3: Promover el compromiso con la calidad de los productos para atender a clientes conscientes de la importancia ecológica de la reparación sobre el desecho.

O4-F7: Realizar un estudio de mercado para explorar nuevos sectores en ciudades y regiones cercanas, con el fin de abrir posibles nuevas sucursales

O5-F4: Aprovechar los años de experiencia en el mercado para liderar en la innovación tecnológica aplicada a la reparación de electrodomésticos.

O6-F2: Implementar programas de formación para el personal destacando los precios accesibles como una ventaja competitiva en el mercado.

Estrategias DO (debilidad-oportunidad)

Estas estrategias buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

O1-D1: Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios de reparación.

O2-D3: Reducir la dependencia en ciertos proveedores mediante nuevas alianzas estratégicas con fabricantes.

O3-D4: Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos para atender eficientemente a clientes interesados en reparaciones ecológicas.

O4-D2: Fortalecer el área administrativa para facilitar la exploración de nuevos mercados en otras ciudades.

O5-D6: Adquirir nuevas herramientas tecnológicas para anticipar riesgos y liderar en innovación tecnológica, además de contar con la ayuda de redes sociales para campañas publicitarias.

O6-D5: Implementar programas de formación que reduzcan la rotación constante de personal.

Estrategias FA (fortaleza-amenaza)

Estas estrategias utilizan las fortalezas internas para minimizar las amenazas externas.

A1-F4: Aprovechar los años de experiencia en el mercado para diferenciarse de los competidores locales.

A2-F7: Usar la ubicación estratégica para mitigar el impacto de las reducciones de ventas por cortes de luz.

A3-F3: Utilizar el compromiso con la calidad para retener al personal en momentos críticos.

A4-F5: Optar por los mejores proveedores para reducir el impacto de la contratación de personal con títulos no ajustados a las necesidades de la empresa.

A5-F2: Establecer precios accesibles para contrarrestar la rápida obsolescencia de ciertos servicios.

Estrategias DA (debilidad-amenaza)

Estas estrategias intentan minimizar las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas.

A1-D3: Diversificar proveedores para evitar el impacto de la competencia local en la disponibilidad de repuestos.

A2-D6: Implementar herramientas de monitoreo de riesgos para mitigar la pérdida de ventas por cortes de luz.

A3-D5: Establecer y crear procedimientos de niveles de satisfacción del cliente y postventa.

A4-D1: Diseñar programas de inducción y capacitación que adapten a los nuevos empleados a las necesidades específicas de la empresa.

A5-D2: Fortalecer la gestión administrativa para adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y mantener la relevancia en el mercado.

3.2.8 Matriz DOFA para S.O.S Repuestos

Tabla 18

Matriz DOFA

		FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
MATRIZ DOFA	F1	Una gran variedad de ítems a disposición del cliente	D1	El personal muy poco involucrado con el mercado y no muy capacitado	
	F2	Precios accesibles para todo público	D2	Falta de apoyo en el área administrativa	
	F3	Compromiso con la calidad los productos ofrecidos	D3	Dependencia en ciertos proveedores, lo que puede afectar la disponibilidad de repuestos	
	F4	Años de experiencia en el mercado	D4	No hay una correcta delegación de actividades en los departamentos	
	F5	Selección de los mejores proveedores para reducir costos	D5	Rotación del personal constante	
	F6	Uso de un buen sistema contable	D6	Falta de herramientas para anticipar riesgos	
	F7	Ubicación estratégica			
OPORTUNIDADES		**FO**		**DO**	
O1	Creciente demanda de servicios de reparación debido al alto costo de reemplazo de electrodomésticos	O1-F1	Utilizar la amplia variedad de ítems a disposición de los clientes para cubrir la creciente demanda de servicios de reparación de electrodomésticos	O1-D1	Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios de reparación.
O2	Posibilidad de expandir el negocio mediante alianzas con proveedores y fabricantes de repuestos	O2-F5	Aprovechar la selección de los mejores proveedores para establecer alianzas estratégicas con fabricantes de repuestos y ampliar la red de distribución	O2-D3	Reducir la dependencia en ciertos proveedores mediante nuevas alianzas estratégicas con fabricantes.
O3	Incremento en la conciencia ecológica, que impulsa a las personas a reparar en lugar de desechar	O3-F3	Promover el compromiso con la calidad de los productos para atender a clientes conscientes de la importancia ecológica de la reparación sobre el desecho.	O3-D4	Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos para atender eficientemente a clientes interesados en reparaciones ecológicas.

O4	Sectores inexplorados en otras ciudades y regiones	O4-F7	Realizar un estudio de mercado para explorar nuevos sectores en ciudades y regiones cercanas, con el fin de abrir posibles nuevas sucursales	O4-D2	Fortalecer el área administrativa para facilitar la exploración de nuevos mercados en otras ciudades.
O5	Innovación tecnológica	O5-F4	Aprovechar los años de experiencia en el mercado para liderar en la innovación tecnológica aplicada a la reparación de electrodomésticos.	O5-D6	Adquirir nuevas herramientas tecnológicas para anticipar riesgos y liderar en innovación tecnológica.
O6	Implementar de programas de formación al personal	O6-F2	Implementar programas de formación para el personal destacando los precios accesibles como una ventaja competitiva en el mercado.	O6-D5	Implementar programas de formación que reduzcan la rotación constante de personal.
	AMENAZAS		**FA**		**DA**
A1	Es la competencia debido a que se encuentra en un lugar donde hay otros locales del mismo sector vendiendo productos muy similares	A1-F4	Aprovechar los años de experiencia en el mercado para diferenciarse de los competidores locales.	A1-D3	Diversificar proveedores para evitar el impacto de la competencia local en la disponibilidad de repuestos.
A2	La situación nacional de los cortes de luz ha reducido aproximadamente de un 10% a un 15% las ventas que se tenía anteriormente	A2-F7	Usar la ubicación estratégica para mitigar el impacto de las reducciones de ventas por cortes de luz.	A2-D6	Implementar herramientas de monitoreo de riesgos para mitigar la pérdida de ventas por cortes de luz.
A3	Posibilidad que el personal no sea duradero y se vaya en momentos cruciales para la empresa	A3-F3	Utilizar el compromiso con la calidad para retener al personal en momentos críticos.	A3-D5	Establecer y crear procedimientos de niveles de satisfacción del cliente y postventa.
A4	Se a contratado personal con títulos de tercer nivel, pero no han respondido a las necesidades de la empresa	A4-F5	Optar por los mejores proveedores para reducir el impacto de la contratación de personal con títulos no ajustados a las necesidades de la empresa.	A4-D1	Diseñar programas de inducción y capacitación que adapten a los nuevos empleados a las necesidades específicas de la empresa.
A5	Cambios tecnológicos rápidos, que pueden hacer obsoletos ciertos servicios	A5-F2	Establecer precios accesibles para contrarrestar la rápida obsolescencia de ciertos servicios.	A5-D2	Fortalecer la gestión administrativa para adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y mantener la relevancia en el mercado.

Elaborado por: Cherrez (2024)

FASE IV
DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.3 Diseño de los indicadores de gestión

3.3.1 Pasos para el diseño de los indicadores de gestión para la empresa

Los indicadores de gestión son fundamentales para S.O.S. Repuestos. Permiten alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. Por ello, resulta esencial desarrollar indicadores adecuados que se alineen con la naturaleza de los servicios de reparación de electrodomésticos que ofrece la empresa, garantizando así un monitoreo efectivo del desempeño y la mejora continua de sus operaciones.

3.3.2 Definir los objetivos estratégicos

La estrategia puede entenderse como una acción específica diseñada para alcanzar un objetivo determinado. Su propósito es generar ventajas competitivas en aspectos como productos, mercados, recursos o capacidades, asegurando así el logro de las metas propuestas. En el ámbito del marketing y la comunicación, la estrategia se define como un plan consciente y estructurado que combina decisiones y acciones enfocadas en el uso eficiente de los recursos disponibles. Este enfoque busca alcanzar los objetivos de la empresa u organización mientras se consideran tanto las decisiones de la competencia como los cambios tecnológicos, económicos y sociales que puedan influir en el entorno (Tur Viñes, 2014).

Considerando la información proporcionada por S.O.S. Repuestos se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Tabla 19

Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Empresa:	S.O.S. Repuestos
Perspectivas	**Objetivos Estratégicos**
Financiera	Incrementar las ventas de repuestos
	Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores

	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente
	Ampliar la cantidad de clientes potenciales
	Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención
Procesos internos	Aumentar la efectividad de los costes laborales
	Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos
	Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico
	Optimizar el consumo de los materiales
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar las ventas medias por empleado
	Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios
	Mantener la tasa de retención de empleados

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.3 Implementación de estrategias para los objetivos estratégicos

El desarrollo de este trabajo permitió reconocer los objetivos clave que la empresa busca alcanzar. Para ello, se plantean las siguientes estrategias diseñadas como una base sólida para cumplir con las metas propuestas.

Tabla 20

Estrategias para objetivos estratégicos

S.O.S. REPUESTOS		
Perspectivas	**Objetivos Estratégicos**	**Estrategias**
Financiera	Incrementar las ventas de repuestos	Lanzar promociones estacionales y descuentos en repuestos de alta demanda para atraer a más clientes y fidelizar a los existentes.
	Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores	Implementar acuerdos de compra a largo plazo con proveedores estratégicos para obtener mejores precios y garantizar el abastecimiento de repuestos clave
	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas	Revisar periódicamente los precios de venta para asegurarse de que reflejen el valor agregado de los servicios, aumentando el margen de ganancia.
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Implementar un sistema de encuestas de satisfacción postventa y utilizar los resultados para ajustar los servicios según las necesidades de los clientes.
	Ampliar la cantidad de clientes potenciales	Realizar campañas de marketing digital en redes sociales, destacando los beneficios de reparar en lugar de reemplazar electrodomésticos, para captar nuevos públicos.
	Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención	Optimizar la asignación de tareas mediante la implementación de un software de gestión operativa para maximizar la productividad del personal.

Procesos internos	Aumentar la efectividad de los costes laborales	Optimizar la asignación de tareas mediante la implementación de un software de gestión operativa para maximizar la productividad del personal.
	Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos	Diseñar y documentar manuales de procesos específicos para cada departamento, asegurando claridad en las funciones y una mejor delegación.
	Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico	Implementar un sistema de gestión de inventarios que permita analizar la rotación de los productos más demandados y establecer un stock de seguridad adecuado, priorizando la adquisición de repuestos críticos mediante acuerdos con múltiples proveedores locales y externos.
	Optimizar el consumo de los materiales	Implementar un sistema de inventario inteligente que permita monitorear y optimizar el uso de materiales en tiempo real, reduciendo desperdicios.
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar las ventas medias por empleado	Establecer programas de incentivos económicos y reconocimientos para los empleados que logren superar los objetivos de ventas.
	Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios	Realizar talleres de formación trimestrales enfocados en tendencias de mercado y técnicas de atención al cliente para fortalecer su desempeño y compromiso

	Mantener la tasa de retención de empleados	Crear un programa de bienestar laboral que incluya beneficios adicionales, como horarios flexibles o apoyo en formación profesional, para mejorar la satisfacción del empleado.

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.4 Objetivos estratégicos por cada perspectiva

La identificación de los indicadores de gestión se puede realizar a través de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Cada objetivo se asignará a la perspectiva que mejor se ajuste a su naturaleza y área de impacto.

3.3.4.1 Perspectiva financiera

Al analizar los objetivos de S.O.S. Repuestos se pudo identificar que dentro de la perspectiva financiera se encuentran:

- Incrementar las ventas de repuestos
- Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores
- Incrementar la rentabilidad sobre las ventas

3.3.4.2 Perspectiva clientes

Al analizar los objetivos de S.O.S. Repuestos se pudo identificar que dentro de la perspectiva clientes se encuentran:

- Mejorar los niveles de satisfacción del cliente
- Ampliar la cantidad de clientes potenciales
- Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención

3.3.4.3 Perspectiva procesos internos

Al analizar los objetivos de S.O.S. Repuestos se pudo identificar que dentro de la perspectiva procesos internos se encuentran:

- Aumentar la efectividad de los costes laborales

- Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos
- Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico
- Optimizar el consumo de los materiales

3.3.4.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Al analizar los objetivos de S.O.S. Repuestos se pudo identificar que dentro de la perspectiva aprendizaje y desarrollo se encuentran:

- Aumentar las ventas medias por empleado
- Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios
- Mantener la tasa de retención de empleados

3.3.5 Identificación de factores claves de éxito

Los factores clave de éxito son esenciales para lograr los objetivos estratégicos planteados y representan aquello que hace que la empresa se destaque frente a su competencia.

Tabla 21

Identificación de factores clave de éxito

S.O.S. REPUESTOS			
Perspectivas	**Objetivos Estratégicos**	**Áreas Críticas**	**Factores Claves**
Financiera	Incrementar las ventas de repuestos	Oferta de productos y servicios	Control de costos Incremento en la cartera de clientes
	Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores	Control de costos y mejora operativa	Negociación con proveedores clave y automatización de procesos
	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas	Gestión financiera eficiente	Monitoreo de márgenes de ganancia y optimización de precios

Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Experiencia del cliente	Implementación de encuestas de satisfacción Acceso rápido y eficiente a servicios
	Ampliar la cantidad de clientes potenciales	Proceso de captación de clientes	Desarrollo de campañas de marketing digital Infraestructura para nuevos canales de atención
	Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención	Eficiencia en el manejo de servicios	Introducción de sistemas de gestión de tickets y optimización del flujo de trabajo
Procesos internos	Aumentar la efectividad de los costes laborales	Optimización de procesos operativos	Software de gestión para tareas administrativas Automatización de procesos clave
	Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos	Gestión interna eficiente	Diseño de manuales de procedimientos Capacitación en roles específicos
	Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico	Gestión estratégica del inventario	Planificación de reabastecimiento e identificación de repuestos críticos
	Optimizar el consumo de los materiales	Uso eficiente de recursos	Implementación de controles de inventario y evaluación continua del consumo de materiales
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar las ventas medias por empleado	Desarrollo profesional del personal	Programas de incentivos económicos Capacitación en ventas y atención al cliente

	Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios	Formación técnica y tecnológica	Incorporación de tecnologías innovadoras Talleres prácticos de reparación y servicio
	Mantener la tasa de retención de empleados	Bienestar del personal	Creación de programas de beneficios y fortalecimiento del compromiso mediante planes de carrera

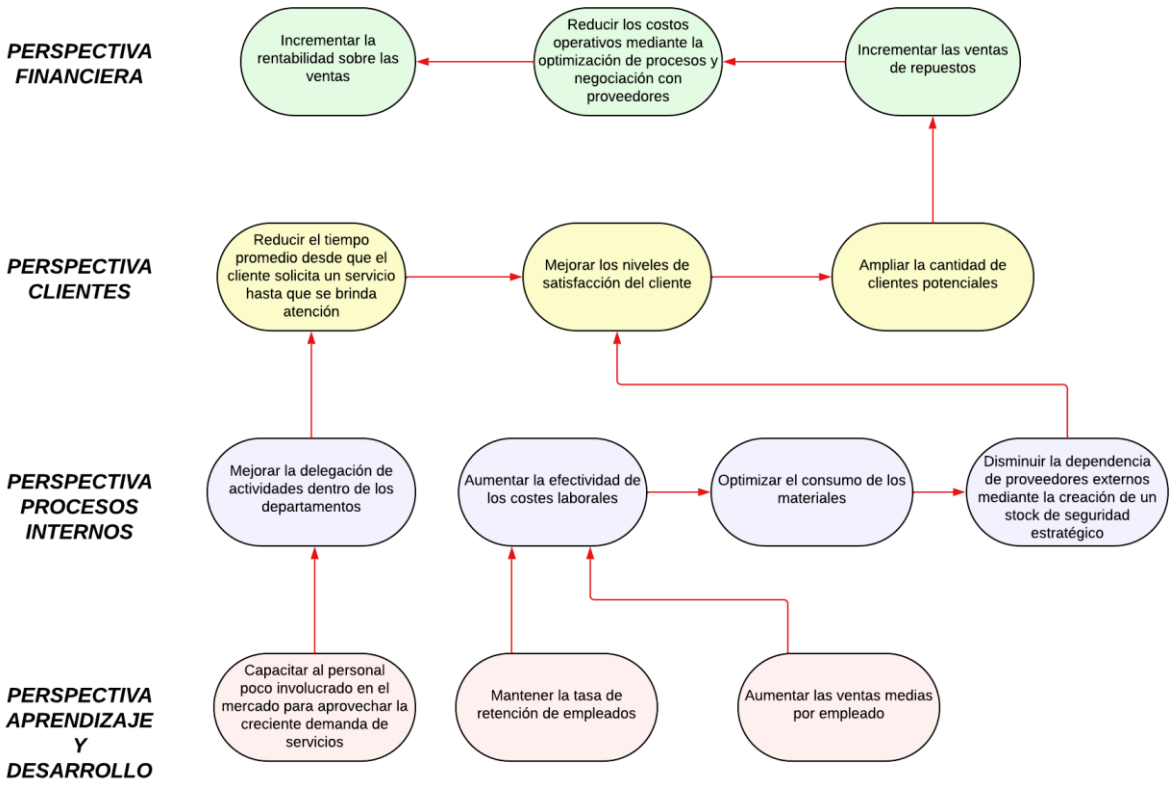
Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.6 Mapa estratégico

Un mapa estratégico muestra cómo los factores clave que una empresa se ha propuesto alcanzar están interconectados, ilustrando las relaciones de causa y efecto entre esos objetivos y las estrategias implementadas para lograrlos.

Gráfico 3

Mapa estratégico



Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.7 Indicadores de gestión para S.O.S. Repuestos

Los siguientes indicadores serán fundamentales para desarrollar el cuadro de mando integral de S.O.S. Repuestos, basándose en las perspectivas analizadas previamente.

3.3.7.1 Indicadores financieros

Crecimiento de ventas de repuestos: Permite evaluar el desempeño de las estrategias comerciales para incrementar las ventas y medir el crecimiento del negocio en el mercado de repuestos.

Tabla 22

Indicador de crecimiento de ventas

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Crecimiento de ventas de repuestos
Área o departamento	Financiera
Fórmula	(Ventas actuales - Ventas anteriores)/(Ventas anteriores)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Estado de Resultados
Meta Establecida	Óptimo ≥15% Aceptable 14%-10% Deficiente <10%
Frecuencia de Medición	Anual
Interpretación	Un aumento en las ventas refleja éxito en estrategias comerciales y marketing

Elaborado por: Cherrez (2024)

Índice de reducción de costos operativos: Analiza la eficiencia en la gestión operativa mediante la optimización de procesos y negociaciones con proveedores, reflejando el control en el uso de los recursos.

Tabla 23

Indicador de reducción de costos operativos

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Índice de reducción de costos operativos
Área o departamento	Financiera

Fórmula	(Costos operativos anteriores - Costos operativos anteriores)/(Costos operativos anteriores)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Estado de Resultados
Meta Establecida	Óptimo ≥95% Aceptable 94%-85% Deficiente <85%
Frecuencia de Medición	Anual
Interpretación	Una mayor reducción indica eficiencia en la gestión operativa y negociación

Elaborado por: Cherrez (2024)

Margen de rentabilidad sobre ventas: Mide el porcentaje de ganancia obtenida en relación con las ventas netas, evaluando la efectividad en el manejo de precios y costos para maximizar la utilidad.

Tabla 24

Indicador rentabilidad sobre las ventas

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Rentabilidad sobre las ventas
Área o departamento	Financiera
Fórmula	(Utilidad Neta / Ventas)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Estado de Resultados
Meta Establecida	Óptimo ≥90% Aceptable 89%-75% Deficiente <75%
Frecuencia de Medición	Anual
Interpretación	Un margen alto refleja eficiencia en el manejo de costos y precios

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.7.2 Indicadores de clientes

Índice de satisfacción del cliente: Ayuda a entender cómo los productos y servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes, fomentando su lealtad y mejorando la experiencia general.

Tabla 25

Indicador de satisfacción del cliente

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción del cliente
Área o departamento	Ventas
Fórmula	(Clientes satisfechos / Total de encuestados)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Encuestas de satisfacción
Meta Establecida	Óptimo ≥90% Aceptable 89%-75% Deficiente <75%
Frecuencia de Medición	Trimestral
Interpretación	Un índice alto refleja una experiencia positiva para los clientes

Elaborado por: Cherrez (2024)

Crecimiento de clientes potenciales: Mide el impacto de las estrategias de marketing y ventas para captar nuevos clientes interesados en los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 26

Indicador de clientes potenciales

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Crecimiento de clientes potenciales
Área o departamento	Ventas
Fórmula	(Nuevos clientes potenciales / Total clientes proyectados)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Registros de ventas
Meta Establecida	Óptimo ≥20% Aceptable 19%-10% Deficiente <10%
Frecuencia de Medición	Trimestral
Interpretación	Un aumento refleja efectividad en la atracción de nuevos prospectos

Elaborado por: Cherrez (2024)

Tiempo de respuesta al cliente Evalúa la eficiencia al momento de responder al cliente midiendo el tiempo necesario para completar las operaciones, asegurando una respuesta rápida y satisfactoria para los clientes.

Tabla 27

Indicador de tiempo de respuesta al cliente

S.O.S. REPUESTOS			
Ficha de Indicadores			
Nombre del Indicador	Tiempo de respuesta al cliente		
Área o departamento	Servicio al cliente		
Fórmula	(Suma total de tiempos de respuesta / Número total de solicitudes atendidas)		
Factor	Horas		
Fuente de Información	Bitácoras de solicitudes		
Meta Establecida	Óptimo <2 horas	Aceptable 2-4 horas	Deficiente > 4 horas
Frecuencia de Medición	Mensual		
Interpretación	Un menor tiempo refleja eficiencia en la atención al cliente		

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.7.3 Indicadores de procesos internos

Efectividad de los costes laborales: Permite analizar qué porcentaje de los costos laborales genera valor productivo, evaluando la optimización de los recursos humanos y financieros dentro de la empresa.

Tabla 28

Indicador de efectividad de costes laborales

S.O.S. REPUESTOS			
Ficha de Indicadores			
Nombre del Indicador	Efectividad de los costes laborales		
Área o departamento	Recursos Humanos		
Fórmula	(Costes laborales reales / Costes laborales previstos)*100		
Factor	100%		
Fuente de Información	Estado de resultados		
Meta Establecida	Óptimo ≥95%	Aceptable 85%-94%	Deficiente <85%
Frecuencia de Medición	Anual		
Interpretación	Un mayor porcentaje indica que una mayor parte de los costos laborales genera valor productivo y está optimizado		

Elaborado por: Cherrez (2024)

Índice de delegación de actividades: Mide el nivel de eficiencia en la asignación y cumplimiento de tareas dentro de los departamentos, favoreciendo la organización interna y la productividad.

Tabla 29

Indicador delegación de actividades

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Índice de delegación de actividades
Área o departamento	Recursos Humanos
Fórmula	(Actividades delegadas efectivas / Total de actividades delegadas)*100
Factor	100%
Fuente de Información	Encuestas internas
Meta Establecida	Óptimo ≥90% Aceptable 89%-94% Deficiente <85%
Frecuencia de Medición	Mensual
Interpretación	Un mayor porcentaje indica que una mayor parte de los costos laborales genera valor productivo y está optimizado

Elaborado por: Cherrez (2024)

Nivel de stock de seguridad: Permite monitorear la disponibilidad de inventarios estratégicos para garantizar el suministro continuo y minimizar riesgos de desabastecimiento.

Tabla 30

Indicador nivel de stock

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Nivel de stock de seguridad
Área o departamento	Contabilidad y Operaciones
Fórmula	(Unidades disponibles en stock / Unidades requeridas)*100
Factor	100%
Fuente de Información	Inventarios
Meta Establecida	Óptimo ≥90% Aceptable 89%-94% Deficiente <85%
Frecuencia de Medición	Mensual
Interpretación	Un nivel adecuado minimiza riesgos de desabastecimiento

Elaborado por: Cherrez (2024)

Índice de consumo eficiente de materiales: Analiza el uso de los materiales en comparación con lo presupuestado, permitiendo detectar desperdicios y mejorar la eficiencia en los procesos operativos.

Tabla 31

Indicador de consumo eficiente de materiales

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Índice de consumo eficiente de materiales
Área o departamento	Operaciones
Fórmula	(Material utilizado / Material presupuestado)*100
Factor	100%
Fuente de Información	Reportes de consumo
Meta Establecida	Óptimo <85% Aceptable 85%-95% Deficiente >95%
Frecuencia de Medición	Mensual
Interpretación	Un menor índice refleja un consumo eficiente

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.7.4 Indicadores de aprendizaje y desarrollo

Ventas promedio por empleado: Mide la productividad de los empleados en el área comercial, ayudando a identificar áreas de mejora en las estrategias de ventas individuales y de equipo.

Tabla 32

Indicador ventas promedio por empleado

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Ventas promedio por empleado
Área o departamento	Ventas
Fórmula	(Ventas actuales – Ventas previas)/(Ventas previas)∗100
Factor	100%
Fuente de Información	Reporte de ventas
Meta Establecida	Óptimo ≥10% Aceptable 5%-9% Deficiente<5%
Frecuencia de Medición	Mensual
Interpretación	Un aumento refleja una mayor productividad por empleado

Elaborado por: Cherrez (2024)

Porcentaje de empleados capacitados: Evalúa el nivel de preparación del personal para enfrentar las demandas del mercado, asegurando que los empleados posean las habilidades necesarias para su desempeño.

Tabla 33

Indicador empleados capacitados

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Porcentaje de empleados capacitados
Área o departamento	Recursos Humanos
Fórmula	(Empleados capacitados / Total de empleados)*100
Factor	100%
Fuente de Información	Registros de capacitaciones
Meta Establecida	Óptimo ≥95% Aceptable 94%-85% Deficiente <85%
Frecuencia de Medición	Anual
Interpretación	Un mayor porcentaje indica un personal más preparado para cubrir la demanda

Elaborado por: Cherrez (2024)

Porcentaje de empleados capacitados: Evalúa el nivel de preparación del personal para enfrentar las demandas del mercado, asegurando que los empleados posean las habilidades necesarias para su desempeño.

Tabla 34

Indicador tasa de retención de empleados

S.O.S. REPUESTOS	
Ficha de Indicadores	
Nombre del Indicador	Tasa de retención de empleados
Área o departamento	Recursos Humanos
Fórmula	(Número de empleados retenidos / Total de empleados al inicio del periodo)*100
Factor	100%
Fuente de Información	Registros de nómina
Meta Establecida	Óptimo ≥90% Aceptable 89%-80% Deficiente <80%
Frecuencia de Medición	Anual

Interpretación	Una alta tasa de retención indica satisfacción laboral, estabilidad organizacional y éxito en la gestión del talento

Elaborado por: Cherrez (2024)

3.3.8 Cuadro de mando integral de la empresa S.O.S. Repuestos

Para finalizar el último objetivo del proyecto integrador, se presenta el Balanced Scorecard diseñado para la empresa S.O.S. Repuestos. Esta herramienta incluye indicadores de gestión que abarcan las cuatro perspectivas clave proporcionando una visión integral del desempeño de la organización.

Tabla 35

Cuadro de Mando Integral

S.O.S. REPUESTOS Cuadro de Mando Integral													
Perspectiva	**Objetivo Estratégico**	**Tipo de Indicador**	**Nombre del Indicador**	**Fórmula**	**Unidad de Medida**	**Niveles**			**Frecuencia de medición**	**Meta**	**Responsable**	**Acciones de Mejora**	**Observaciones**
Financiera	Incrementar las ventas de repuestos	Eficacia	Crecimiento de ventas de repuestos	(Ventas actuales - Ventas anteriores)/(Ventas anteriores)∗100	%	Óptimo ≥15%	Aceptable 14% - 10%	Deficiente <10%	Anual	15%	Contabilidad y Gerencia	Lanzar promociones atractivas y estrategias de retención de clientes para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes	Se analizara las ventas del año 2022 con los del año 2023 para establecer un margen
	Reducir los costos operativos mediante la optimización de procesos y negociación con proveedores		Índice de reducción de costos operativos	(Costos operativos anteriores - Costos operativos anteriores)/(Costos operativos anteriores)∗100	%	Óptimo ≥95%	Aceptable 94% - 85%	Deficiente <85%	Anual	95%	Contabilidad y Gerencia	Implementar controles en la cadena de suministro y acuerdos a largo plazo con proveedores confiables	Se analizara los costos operativos del año 2022 con los del año 2023 para establecer un margen
	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas		Rentabilidad sobre las ventas	(Utilidad Neta / Ventas)∗100	%	Óptimo ≥90%	Aceptable 89% - 75%	Deficiente <75%	Anual	90%	Contabilidad y Gerencia	Revisar los márgenes de utilidad y ajustar los precios en función de un	Se analizara las ventas del año 2022 con los del año 2023 para

												análisis competitivo	establecer un margen
Clientes	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente	Calidad	Índice de satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos / Total de encuestados)∗100	%	Óptimo ≥90%	Aceptable 89% - 75%	Deficiente <75%	Trimestral	90%	Ventas	Realizar encuestas de satisfacción periódicas e implementar un sistema de atención al cliente más eficiente	Se analizará los clientes atendidos en el año 2022 y 2023
	Ampliar la cantidad de clientes potenciales	Calidad	Crecimiento de clientes potenciales	(Nuevos clientes potenciales / Total clientes proyectados)∗100	%	Óptimo ≥20%	Aceptable 19% - 10%	Deficiente <10%	Trimestral	20%	Ventas	Realizar campañas de marketing digital en redes sociales destacando el beneficio de reparar electrodomésticos	Se analizará los clientes atendidos en el año 2022 y 2023
	Reducir el tiempo promedio desde que el cliente solicita un servicio hasta que se brinda atención	Eficiencia	Tiempo de respuesta al cliente	(Suma total de tiempos de respuesta / Número total de solicitudes atendidas)	Horas	Óptimo < 2 horas	Aceptable 2-4 horas	Deficiente > 4 horas	Mensual	2 horas	Ventas	Optimizar la asignación de tareas mediante el uso de software de gestión operativa	Se analizará los clientes atendidos en el año 2022 y 2023

Procesos internos	Aumentar la efectividad de los costes laborales	Eficacia	Efectividad de los costes laborales	(Costes laborales reales / Costes laborales previstos)*100	%	Óptimo ≥95%	Aceptable 85% - 94%	Deficiente <85%	Anual	95 %	Contabilidad y Gerencia	Reforzar la capacitación del personal para reducir tiempos y costos laborales	Se analizará los costes en el año 2022 y 2023
	Mejorar la delegación de actividades dentro de los departamentos		Índice de delegación de actividades	(Actividades delegadas efectivas / Total de actividades delegadas)*100	%	Óptimo ≥90%	Aceptable 89% - 94%	Deficiente <85%	Mensual	90 %	Gerencia	Definir roles claros en cada departamento y estandarizar procesos	Analizar los departamentos
	Disminuir la dependencia de proveedores externos mediante la creación de un stock de seguridad estratégico		Nivel de stock de seguridad	(Unidades disponibles en stock / Unidades requeridas)*100	%	Óptimo ≥90%	Aceptable 89% - 94%	Deficiente <85%	Mensual	90 %	Contabilidad y Gerencia	Implementar un sistema de gestión de inventarios para evitar faltantes críticos	Se analizará los proveedores en el año 2023
	Optimizar el consumo de los materiales	Eficiencia	Índice de consumo eficiente de materiales	(Material utilizado / Material presupuestado)*100	%	Óptimo <85%	Aceptable 85% - 95%	Deficiente >95%	Mensual	85 %	Servicios	Capacitar al personal en el uso óptimo de materiales y adoptar tecnologías modernas	Analizar el inventario de materiales
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar las ventas medias por empleado	Eficacia	Ventas promedio por empleado	(Ventas totales / Número de empleados)*100	%	Óptimo ≥10%	Aceptable 5%-9%	Deficiente<5 %	Trimestral	10 %	Ventas	Establecer programas de incentivos y reconocimiento para los	Se analizara las ventas del año 2022 con los del

												empleados con mejor desempeño	año 2023 para establecer un margen
	Capacitar al personal poco involucrado en el mercado para aprovechar la creciente demanda de servicios		Porcentaje de empleados capacitados	(Empleados capacitados / Total de empleados)*100	%	Óptimo ≥90%	Aceptable 89% - 80%	Deficiente <80%	Trimestral	90 %	Recursos Humanos	Realizar talleres trimestrales enfocados en habilidades técnicas y atención al cliente	Analizar las capacitaciones que se realizaran
	Mantener la tasa de retención de empleados		Tasa de retención de empleados	(Número de empleados retenidos / Total de empleados al inicio del periodo) *100	%	Óptimo ≥95%	Aceptable 94% - 85%	Deficiente <85%	Anual	95 %	Recursos Humanos	Crear un programa de beneficios laborales enfocado en flexibilidad y desarrollo profesional	Analliza r a cada empleado activo

Elaborado por: Cherrez (2024)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- En la actualidad, S.O.S. Repuestos, si bien posee fortalezas significativas como su ubicación estratégica, experiencia en el mercado y una creciente demanda en el sector de reparaciones de electrodomésticos, enfrenta importantes debilidades que limitan su crecimiento. La falta de una herramienta de gestión y la ausencia de un plan estratégico obstaculizan la alineación de sus procesos internos con sus objetivos estratégicos. También, la rotación constante de personal poco capacitado, la dependencia de ciertos proveedores y la falta de diversificación en inventarios generan deficiencias operativas y riesgos para la actividad del servicio. Su sistema financiero, aunque cumple con los requisitos legales requiere mayor formalización para garantizar datos más precisos y confiables que respalden la toma de decisiones. Sin embargo, estas limitaciones pueden transformarse en oportunidades, lo que permitiría optimizar recursos, mejorar la eficiencia de sus procesos y consolidar su posición en un mercado con alto potencial competitivo y en crecimiento constante.
- A través del análisis DAFO se determinó que la empresa cuenta con fortalezas clave como una amplia experiencia en el mercado, precios accesibles y una diversa oferta de productos que le otorgan una ventaja competitiva. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos derivados de su alta rotación de personal, dependencia en ciertos proveedores y falta de herramientas de gestión para anticipar riesgos. Además, la creciente competencia local y los cambios tecnológicos rápidos imponen la necesidad de acciones estratégicas inmediatas. La empresa no ha definido procesos claros ni planes de acción específicos para abordar estas debilidades lo que impacta directamente en la eficiencia de sus procesos internos y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado. En este contexto, es crucial fortalecer su gestión administrativa mediante la implementación de programas de formación que reduzcan la rotación de personal y estrategias que diversifiquen su base de proveedores. Estas acciones complementadas con la integración de herramientas tecnológicas y la exploración de nuevos mercados permitirán optimizar su desempeño operativo,

mejorar su resiliencia ante amenazas externas y consolidar su posición en un sector altamente competitivo.

- Finalmente, se definieron objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada objetivo está acompañado de indicadores claves que permitirán medir su avance de manera precisa y oportuna. En la perspectiva financiera, se priorizan metas como el incremento de las ventas y la optimización de costos operativos; en la de clientes, se busca fortalecer la satisfacción y fidelización a través de un servicio más eficiente y personalizado. Para los procesos internos, los objetivos se centran en mejorar la gestión administrativa. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantean iniciativas como la capacitación del personal, la retención de talento y la integración de herramientas tecnológicas innovadoras. La implementación de esta herramienta permitirá a S.O.S. Repuestos no solo realizar un seguimiento constante de su desempeño, sino también anticiparse a los desafíos del entorno, tomar decisiones más informadas y fomentar un crecimiento sostenible a largo plazo consolidando su posición en el mercado.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar evaluaciones regulares del desempeño de la empresa en cada área enfocándose en medir los avances hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es importante identificar tanto los puntos fuertes como los aspectos a mejorar con el objetivo de optimizar recursos y tomar decisiones basadas en información confiable y oportuna.
- S.O.S. Repuestos debe priorizar la capacitación continua de su personal enfocándose en desarrollar habilidades técnicas y de atención al cliente. Esto no solo mejorará la calidad del servicio, sino que también contribuirá a reducir la rotación de personal y a fortalecer el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con proveedores y fabricantes de repuestos para garantizar la disponibilidad constante de productos y minimizar la dependencia de terceros. Estas alianzas deben incluir acuerdos que permitan mejorar los tiempos de entrega y asegurar precios competitivos.

- Es importante implementar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión administrativa y financiera. Esto incluye software de gestión empresarial que permita un seguimiento detallado de las operaciones, así como la integración de sistemas para anticipar riesgos y tomar decisiones informadas de manera ágil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alnajjar, M. I., & Mohd, I. (2015). Business risk impact on capital structure: a case of jordan industrial sector. type: double blind peer reviewed international research journal publisher: Global Journals Inc, 15. https://www.researchgate.net/publication/329498361

Antún, J., & Ojeda, L. (2004). Benchmarking de procesos logísticos. Ingeniería Investigación y Tecnología V, 1, 59–76.

Argüello, E., & López, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. Revista de Ciencias Económicas, 33(2), 79. https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227

Arias, I. (2020). Los costos de producción industrial en el Ecuador. Revista Espacio.

Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. Journal of World Business, 42(4), 369–383. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.001

Bonilla, L. ;, Rojas, E. ;, Torres, L. ;, & Rosa, A. (2001). Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Revista Unimilitar. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101104

Bustamante, M. U., & Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad Del Talca.

Cárdenas, T. (2007). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. Perspectivas, 75–92.

Cárdenas, T. I. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (parte I). Perspectivas, 101–114. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159007

Casari, M., & Gorziglia, G. (2014). Margen Bruto: ¿Concepto precario para la toma de decisiones agropecuarias? Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad.

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. Contemporary Accounting Research, 34(2), 991–1025. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299

Cutler, B. D., & Javalgi, R. G. (1994). Comparison of Business-to-Business Advertising The United States and the United Kingdom. British Business.

Damián, A., Zambrano, R., Mendoza, M., Lorena, M., Cevallos, M., Laica, U., Alfaro De Manabí, E., Claudia, M., Prado, R., Isabel, S., Mejía, M., Yael, R., Cueva, M., Rivera, C., & Moreira, S. I. (2019). Un caso empresarial; la comercialización de línea blanca frente a la aplicación de salvaguardias en Ecuador. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/comercializacion-linea-blanca.html

Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. Revista de Antiguos Alumnos.

Díaz, P., Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Inv Ed Med, 2(7), 162–167. www.elsevier.es

Duque, J. L. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica. Entramado.

Espino, T. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Gastón, M., Suárez, G., Srta, G., Polet, D., Cárdenas, M., Guillermo, G., Gallegos Álvarez, S., & Denisse, P. (2017). La rotación de los inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inventarios-flujo-efectivo.html

Geovanny, A., Freire, H., & Betancourt, V. (2016). Financial reasons for liquidity in business management for decision. Revista UNMSM, 24(46), 151–160.

Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, 18, 088. https://doi.org/10.24215/23143738e088

González, F. (2021). El marketing 5.0 y su efecto en la estrategia empresarial del sector industrial en España. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 25, 1–20. https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.1.7848

Hajar, I. (2015). The effect of business strategy on innovation and firm performance in the small industrial sector. The International Journal Of Engineering And Science (IJES) ||, 2319–1805. www.theijes.com

Higuerey Gómez, A. (2007). Administración de Cuentas por Cobrar. Universidad de Los Andes.

Intxaurburu, M. (2005). Una revisión teórica de la herramienta benchmarking. Revista de Dirección y Administración de Empresas.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El cuadro de mando integral. Fundació per a La Mot Ivació Dels Recursos Humans.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Poniendo al balanced scorecard en acción. Harvard Business Review.

Kwant, C., Rahi, A. F., & Laurenti, R. (2021). The role of product design in circular business models: An analysis of challenges and opportunities for electric vehicles and white goods. In Sustainable Production and Consumption (Vol. 27, pp. 1728–1742). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.030

Loayza, H. P. (2021). Vista de Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. Revista Industrial Data.

López, C. O. (2013). La teoría institucional en el cuadro de mando integral: factor de éxito en una institución financiera. Revista Del Instituto Internacional de Costos.

López, R. (1998). Crítica de la teoría de la información. Cinta Moebio, 3, 24–30. www.moebio.uchile.cl/03/frprin01.htm

Monràs, P., & Nogueras, A. (1997). Reingeniería de procesos. Revista de Enfermería (Barcelona, Spain), 20(221), 18–26. https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91

Nogueira, D. M. , A. H. G. N. C. H. N. A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. Revista de Administração - RAUSP, 44.

Rafoso, P. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de La Información. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004

Ramírez, A. del P. (2017). La Gestión Administrativa En El Desarrollo Empresarial. Revista Académica Contribuciones a La Economía.

Rivero, M., Adolfo, G., & Gross, U. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático SWOT Analysis: A Pragmatic Approach. Pueblo Cont, 27.

Sáenz, L. Sáenz, & Laury. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. Revista Científica Orbis Cógnita.

Salas, O. A., & Dowds, J. (2010). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Online Business School.

Soledispa, X. (2022). La Gestión Administrativa Factor Clave Para La Productividad. Revista Científica Dominio de Las Ciencias.

Suarez, K., Beatriz, E., & De Marco, M. (2015). Sistema de información: cuadro de mando integral en una empresa eléctrica integrada. Cuadernos Del CIMBAGE, 17, 19–35. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46243484002

Tur Viñes, V. G. J. (2014). El plan estratégico de comunicación, estructura y funciones. Razón y Palabra. www.razonypalabra.org.mx

Villa, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. Línea de Investigación: Impacto Del Talento Humano Por Competencias En La Productividad, 8, 173–185.

Villanueva, C. A., Ponte, O. F., Huaman Tito, M. J., & Cerna Carrazco, C. S. (2021). Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima. Visión de Futuro, 25, No 2 (Julio-Dic), 195–214. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02r.006.es

Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. evaluation and program planning, 35(3), 303–320. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.11.009

Zambrano, R., Suliver, K., Armijos, R., & Correa González, C. (2020). Los gastos operacionales y su incidencia en el estado de resultado integral de la compañía de transporte de carga pesada Solorzano Galindo Cia Ltda. Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana. https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/resultado-integral-compania.html

Zuniga, S. (2011). Panorama Socioeconómico. Panorama Socioeconómico, 29. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922246003

ANEXOS

Anexo 1. RUC del gerente general de S.O.S. Repuestos Marcelo Orlando Perez Saca



SRi

Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres		Número RUC
PEREZ SACA MARCELO ORLANDO		1803359353001
Estado	**Régimen**	**Artesano**
ACTIVO	GENERAL	No registra
Fecha de registro	**Fecha de actualización**	
11/06/2013	16/06/2023	
Inicio de actividades	**Reinicio de actividades**	**Cese de actividades**
11/06/2013	17/06/2014	No registra
Jurisdicción		**Obligado a llevar contabilidad**
ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		SI
Tipo	**Agente de retención**	**Contribuyente especial**
PERSONAS NATURALES	NO	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: TUNGURAHUA **Cantón:** AMBATO **Parroquia:** MATRIZ

Dirección

Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE **Número:** S/N **Intersección:** TOMAS SEVILLA **Código postal:** 180205 **Referencia:** A UNA CUADRA DE LA EMPRESA ELECTRICA, FRENTE A LA PARADA DE BUSES, CASA DE DOS DOS PISOS, COLOR DURAZNO

Medios de contacto

Celular: 0984836112 **Email:** orl9353@hotmail.com **Teléfono de referencia:** 032748636

Actividades económicas

- F43290101 - INSTALACIÓN, REPARACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE ASCENSORES ASÍ COMO ESCALERAS MECÁNICAS EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DEDICADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE PUERTAS AUTOMÁTICAS Y GIRATORIAS EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.
- G46599601 - VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO DE REFRIGERACIÓN, INCLUSO PARTES, PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS.
- G46599701 - VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO DE CALEFACCIÓN, INCLUSO PARTES, PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS.
- G46693101 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS INTERMEDIOS N.C.P.
- G47590501 - VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.
- S95210001 - REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE APARATOS ELECTRÓNICOS DE USO DOMÉSTICO: APARATOS DE TELEVISIÓN Y DE RADIO, GRABADORAS DE VIDEO (VCR), REPRODUCTORES DE CD Y CÁMARAS DE VIDEO PARA USO FAMILIAR.
- S95220101 - REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE APARATOS DE USO DOMÉSTICO, COMO REFRIGERADORES, COCINAS, LAVADORAS, SECADORES DE ROPA, APARATOS DE AIRE ACONDICIONADO, ETCÉTERA.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
4	2

1/2

www.sri.gob.ec

Apellidos y nombres	Número RUC
PEREZ SACA MARCELO ORLANDO	1803359353001

Obligaciones tributarias

- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Código de verificación:	RCR1704298748493469
Fecha y hora de emisión:	03 de enero de 2024 11:19
Dirección IP:	10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.